

**Universidad Americana**  
**Facultad de Administración de Empresas**



Evaluación del servicio integral al cliente de la compañía ESTESA, en  
la ciudad de Managua, durante el periodo de Septiembre –  
Noviembre del año 2002.

Norman Joseph Barquero.  
Alex Guerrero Sánchez.  
Nicolás Campos Castillo.

**Monografía para optar al grado de:**  
Licenciado en Administración de Empresas.

**Tutor:**  
Lic. David Lemus

**Managua, Nicaragua 05 de Agosto de 2003**

# Índice

I. Introducción	04
II. Objetivos de la Investigación	13
2.1 Objetivo General	13
2.2 Objetivos Específicos	13
III. Hipótesis	14
IV. Marco Teórico	15
4.1 Servicio al Cliente	17
4.2 Características de los servicios	19
4.3 Calidad	23
4.4 Satisfacción	27
4.5 Principios de la Administración de la Calidad	28
4.6 Diagnostico FODA	29
4.7 Administración Estratégica de la Calidad	29
4.8 Otros Aspectos	31
V. Diseño Metodológico	35
5.1 Tipo de Estudio	35
5.2 Tamaño de la muestra	35
5.3 Operacionalización de las variables	38
5.4 Instrumentos	40
5.5 Técnicas de análisis	40
VI. Resultados	41
6.1 Resultado de la entrevista	41
6.2 Resultado de la encuesta	45
VII. Análisis de Resultados	70
VIII. Propuesta	79
IX. Conclusiones	93
X. Recomendaciones	94
XI. Bibliografía	96
XII. Anexos	97



## Tema de Investigación.

Evaluación del servicio integral al cliente de la compañía ESTESA, en la ciudad de Managua, durante el periodo de Septiembre - Noviembre del año 2002.

## I. Introducción.

Contribuyendo a la necesidad de resolver problemas que vive en la actualidad la empresa Nicaragüense, con respecto al servicio al cliente, encontramos a ESTESA. ESTESA es una empresa que al igual que muchas organizaciones se encuentra buscando estrategias de cómo mejorar sus servicios integrales al cliente.

ESTESA es una compañía relativamente joven en el mercado Nicaragüense perteneciente al sector terciario. Está dedicada a prestar un servicio de televisión por cable donde el cliente, desde la comodidad de su hogar, está en la capacidad de satisfacer sus necesidades de diversión y sano entretenimiento con un bajo costo para el presupuesto familiar. Teniendo la misión de brindar a sus usuarios tecnología de punta con un servicio de calidad.

Los cambios constantes en el mundo empresarial y el incremento significativo de la competencia en el mercado nacional, obligan a las organizaciones inteligentes como ESTESA a implantar procesos de monitoreo en el área de servicio al cliente. Desarrollar mejoras continuas que garanticen la satisfacción del cliente con lo que respecta al servicio que se le brinda, así se tenga satisfecho al cliente. Debido a que éste es un factor determinante al momento de tener la fidelidad de los clientes activos en la lista de abonados y también para la captación de nuevos usuarios de sus servicios.

La compañía de televisión por cable ESTESA tuvo el surgimiento con la iniciativa de sus fundadores **Augusto Vargas Espinoza** y el señor **Bernardo Chamorro Cuadra**.

La idea surgió, en un comienzo, porque ambas personas decidieron instalar antenas parabólicas en sus hogares de residencia. Posteriormente evaluaron la posibilidad que existía de poder expandir entre sus vecinos la señal de televisión que ellos recibían, trasmitiéndola por medio de un cable de cobre que es el utilizado actualmente.

A partir de esta etapa en donde se presentó la idea y se investigó las posibilidades que existían de éxito (factibilidad), es donde surge el negocio de televisión por cable y con el cual se puede establecer el punto de partida de la actual compañía ESTESA.

ESTESA, como compañía, inicia sus operaciones en el mes de Agosto de 1990 constituida como sociedad anónima con capital privado aportado por los socios. Las instalaciones físicas de la compañía se encuentran ubicadas en la ciudad de Managua, Nicaragua en el reparto de Altamira D`Este, de donde fue Lozelsa 200 metros al norte y 100 metros al oeste.

La compañía comenzó sus operaciones vendiendo un paquete que constituía un total de trece canales, en español e inglés con una programación variada. Sus primeros clientes habitan en el sector aledaño a las instalaciones, tales como lo son: Bosques de Altamira, Colonia Centro América y Altamira D`Este.

Desde un principio la cercanía de los clientes fue aprovechada por la compañía, sin embargo nunca tuvo la intención de permanecer únicamente con esos clientes que se encontraban en las zonas aledañas. Su objetivo mas bien era abarcar la mayor cantidad posible de zonas y clientes que se encontraban en los distintos puntos de la capital.

En ese mismo año inician sus operaciones otras compañías que brindaban el mismo servicio de televisión por cable, al igual que lo hacia ESTESA, estas otras compañías

eran las que se mencionan a continuación: **NICACABLE, NACSA, MULTIVISION, CABLENICA, CAMBIOVISION, YTIT.**

A diferencia de la competencia, ESTESA solo estableció una condición para las conexiones de los nuevos usuarios del servicio, la cual consistía en una política de pago del servicio por adelantado.

El nombre de la empresa se posicionó rápidamente en la mente de los consumidores, lo cual más adelante permitió hacer realidad el slogan del marketing “ quien llega primero es el primero en quedarse” . Es debido a este posicionamiento del cual estamos hablando, que cuando se habla de cable, la gente piensa en ESTESA.

Es indiscutible que estas compañías vinieron a revolucionar el concepto de entretenimiento en los hogares nicaragüenses, constituyéndose con una actividad sin precedentes en el país. Cabe mencionar que el factor determinante para que el despegue de esta compañía fuese lento y progresivo, fue la falta de experiencia en lo que corresponde a la actividad del negocio de televisión por cable en todos sus aspectos, desde la determinación del alcance del proyecto hasta la selección de personal calificado para atender este tipo de negocio.

Se puede establecer distintos periodos de evolución por los cuales paso la empresa. En el período entre 1991 y 1993, ESTESA cuenta ya con una estructura organizativa que es caracterizada por su tamaño pequeño y de forma simple.

En este período el número total de empleados con los que contaba la empresa era de tan solo 17, a los cuales se les asignó sus funciones y de acuerdo al crecimiento que tuviera la empresa se les iría delegando más funciones o tareas. Los principales puestos que existían en ese entonces eran: Gerencia General, Gerencia

Administrativa, Área Técnica, Operarios Técnicos, Supervisor de ventas, Área de ventas, Área Contable, Colectores, Secretarias y afanadoras.

Entre 1994 y 1997, animados e inspirados por la aceptación que recibieron por parte de los usuarios y el incremento del mercado potencial que estaban logrando, deciden expandirse en todos los sectores hasta los barrios populares de la capital.

Los directivos de ESTESA al ver el incremento en la demanda del servicio, deciden incrementar su capital social y ampliar las áreas de la compañía. Lo que involucraba: la contratación de personal especializado, modernización de la tecnología e instalaciones, y enfocarse en la atención o servicio que se le brindaba a los usuarios mediante aspectos que antes no existían en la compañía. Entre estos aspectos se encuentran: apertura de las oficinas todos los días del año para brindar un servicio más completo, cuadrillas técnicas nocturnas utilizadas especialmente para cubrir un mayor número de averías, integración de un área de quejas y reclamos, e incrementar el número de canales de 32 a 59 incluyendo canales en Inglés, Español, Francés y Alemán.

Hasta entonces, cuando se da un incremento significativo en el número de abonados que manejaba la empresa, el servicio al cliente cobra una notoria importancia ante los directores de la empresa y ante el cliente. Consecuentemente, hubo un incremento de las quejas y los reclamos en igual proporción que los clientes. Por lo que se determina que los clientes son muy susceptibles a la atención que se les brinda. Un cliente satisfecho es un cliente fiel, mientras que los clientes insatisfechos influyen de forma negativa en la imagen de la empresa.

Entre 1998 y el año 2002 ESTESA se encuentra, ante toda la competencia que tenía a la fecha, en un primer lugar ante la preferencia de los consumidores. Se

considera líder en la expansión del servicio habiendo logrado distribuir la red de cable en un 80% de la ciudad de Managua, llevando el servicio a más de 120 barrios.

ESTESA realiza un esfuerzo por reclutar y capacitar a nuevo personal, con el fin de lograr una mejor calidad del servicio que le brinda a los clientes y poder mantenerla. Toma como parámetro lo que el cliente ha establecido al momento de identificar a ESTESA, que consiste en una cultura donde el cliente es el número uno para la organización.

A partir de 1999 se efectuó una ardua labor de expansión a ciudades aledañas, como son Masaya y Granada, así como la adquisición de empresas locales en distintas ciudades. En Diciembre del año 2001, ESTESA adquirió la compañía de cable MULTIVISION, principalmente porque su mercado era demasiado limitado para la carga económica que tenía en concepto de aranceles, impuestos, empleados, instalaciones y otros pagos que se realizaban mensualmente. Razón por la cual condujo a MULTIVISION a tomar la decisión entre vender o irse a la quiebra.

Con todo el crecimiento que ESTESA experimentó en los últimos años, se podría afirmar que no debería de presentar problemas. Sin embargo, si descuida la forma adecuada con la que se debe atender a las personas, sean estos clientes actuales o clientes potenciales que solamente requieren de información acerca de los servicios que brinda la compañía, pueden en un futuro enfrentar una disminución en su nivel de crecimiento, expansión y captación de nuevos usuarios del servicio.

ESTESA, desde su inicio, no ha contemplado una estrategia en lo que respecta al servicio al cliente. Por un tiempo no se consideraba de suma importancia la calidad con la que se trata al cliente. Sin embargo, tras el paso del tiempo y con el crecimiento de la compañía se observó un incremento en la insatisfacción de los clientes por el modo en que eran atendidos. Lo cual conlleva a que la empresa tome



acciones en el asunto para poder prevenir un decrecimiento en la compañía. Lo que podría resultar en una fuga de clientes hacia la competencia indirecta existente, que actualmente es solamente la compañía DIRECT TV que ofrece un servicio parecido pero no igual, un servicio sustituto.

El problema que presenta la compañía es la falta de canales de comunicación dentro de la estructura organizativa en el área de servicio al cliente, área técnica y el área de ventas (Operadoras y Técnicos de mantenimiento ). El personal encargado del servicio al cliente, ventas y servicio técnico carece de un programa de capacitación y coordinación que los posibilite a dar respuestas de manera efectiva y eficiente a ciertas circunstancias que se presenten al momento de atender las inquietudes o problemas de los clientes.

La compañía de televisión por cable ESTESA, en la actualidad, representa un monopolio en lo que respecta a comunicación de vía accesible como lo es la señal que es transmitida a través de cable, por lo que nos trajo la interrogante la calidad de servicio que brindan las compañías de este tipo.

La empresa satisface nuestras expectativas de investigación porque tenemos la convicción que al resolver la problemática presentada, estaremos contribuyendo de forma directa en el mejoramiento continuo de la calidad que se le brinda a los clientes de ESTESA. Logrando que la imagen de la empresa este en una buena posición y que la fidelidad de los clientes se mantenga, motivo por el cual se realizó en la empresa la investigación.

Así mismo, coincidió con la inquietud que se nos fue manifestada por la Gerencia General y Administrativa de la compañía ESTESA. En vista de que durante sus años de operación no se había elaborado un estudio que diera a conocer, de manera explícita, el grado de satisfacción del servicio al cliente, que le sirva de referencia

para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a su fortalecimiento como empresa.

Justificamos el hecho que en esta empresa es de gran necesidad tener claro el enfoque de la atención brindada a los clientes por el personal de ESTESA, con lo que respecta al servicio que se les brinda, ante los inminentes cambios que se dan día a día en el entorno. Particularmente, cambios en el gusto y preferencia de los consumidores, preferencia que se encuentra conformada en gran parte por la forma en que son atendidos por la compañías.

### **Causa de los problemas.**

1. Comunicación poco accesible con los supervisores y gerente del área que son los que toman las decisiones en últimas instancias.
2. Carencia de conocimiento y manejo en cuanto a utilización de artefactos tecnológicos y de comunicación se refiere.
3. Falta de conocimiento del gerente del área acerca de la situación actual que presenta el servicio a los clientes.
4. Falta de conocimiento del personal acerca de los objetivos de la empresa al igual que su misión y visión.
5. El personal de atención al cliente no posee un documento de procedimiento para manejar situaciones no rutinarias que se dan con poca frecuencia.
6. No existe esquema de la forma adecuada de presentación de las operadoras con el cliente.
7. Desinterés y desmotivación por parte del personal de atención al cliente.
8. Falta de supervisión mas constante y mas precisa en cuanto a detallar las fallas que se encuentran.
9. Toma de decisiones sin información fidedigna.

## 10. Expansión rápida de clientes en la capital creando desorganización.

### Efectos de los problemas.

1. Disgusto por parte de los clientes ocasionando que estos divulguen el mal servicio que brinda la compañía, trayendo como consecuencia un desarrollo menos progresivo de los nuevos afiliados a la compañía.
2. Con la creciente globalización, la inconsistencia en el servicio que se les brinda a los clientes puede traer como resultado el abandono del servicio , si se presentara competencia.
3. Los clientes pueden relacionar el nombre ESTESA como una empresa que da mal servicio.
4. Soluciones a los problemas toman demasiado tiempo lo cual crea insatisfacción en el cliente.

## Misión y Visión de ESTESA

### Visión

Ser la mejor y mas exitosa compañía de telecomunicaciones, orientado a servir con satisfacción las necesidades de entretenimiento, comunicación, información y educación de nuestros clientes, para beneficio de los mismos, de nuestros empleados, accionistas y la comunidad en general.

### Misión

Somos una compañía pionera dedicada a ofrecer a nuestros clientes servicios de calidad. La garantía de nuestro liderazgo se da en nuestra cultura de, innovación constante, inversión en tecnología de punta y capacitación continua a nuestro personal, orientado a cumplir con las metas propuestas. Así mismo, procuramos establecer excelentes relaciones interinstitucionales y contribuir a fomentar la protección del medio ambiente. Por esta razón, hoy somos una compañía financieramente sólida, de reconocido prestigio y dirigida por un equipo de profesional con la experiencia y el conocimiento en los servicios que brindamos.

## **II. Objetivos de la investigación.**

### **2.1. Objetivo General.**

Analizar la calidad de la atención al cliente que el personal de ESTESA brinda a sus usuarios en las áreas de atención integral al cliente.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar las condiciones actuales de servicio al cliente.
- Identificar qué área es la que presenta problemas con mayor frecuencia en relación al servicio al cliente que afecte a la compañía.
- Calificar la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio que brinda la compañía.
- Ofrecer recomendaciones que permitan a la compañía desarrollar un programa de mejora a corto y mediano plazo.
- Analizar la tendencia que tiene el servicio al cliente con el crecimiento de ESTESA.

### III. Hipótesis.

Al definir ESTESA un sistema de servicio al cliente integral mediante un diseño estratégico que sea adecuado a las necesidades del entorno, ESTESA estará en la posibilidad de mantener la fidelidad de sus clientes actuales e incrementar la captación de clientes potenciales.

## IV. Marco Teórico

El estudio tiene como base teórica postulados de distintos autores, los cuales conforman el marco de referencia de nuestra investigación. En este marco teórico se plantean las principales definiciones a exponer y los esquemas que se utilizarán en el desarrollo de la investigación.

### **Servicio:**

Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con los clientes, la cual no resultará en un intercambio de propiedades. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociada con un producto que sea de carácter físico.

### **Demanda:**

La demanda la vamos a definir como la cantidad de un bien que un individuo desea obtener por medio de la compra de dicho artículo, es una función que esta en dependencia del precio del artículo, ingreso de las personas y los precios de otros artículos.

### **Oferta:**

Es la cantidad de un bien o servicio que se esta dispuesto a vender en un determinado precio y tiempo, esta función esta en dependencia del precio del artículo y de los costos de producción de ese artículo o servicio, cualquiera que sea el caso.

### **Cliente:**

Es el mercado existente, son las personas físicas o jurídicas que poseen ciertas características como las siguientes: Necesidad de un producto, bien o servicio y que además de esto tiene la capacidad adquisitiva y la facultad de tomar decisiones.

**Segmento de mercado:**

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responde de manera similar a una serie de estímulos que se les proporcione.

**Empatía:**

Estado mental en que uno se identifica con otro grupo o persona, en este caso es querer identificarse con el cliente mediante un servicio de manera individualizado y de forma cuidadosa.

**Ventaja competitiva:**

Es obtener una ventaja sobre los competidores que se logra a través de un servicio con mas valor por medio de precios, mayores beneficios y una calidad de la mas alta.

**Ventaja diferencial:**

Esta ventaja esta relacionada directamente con lo que los consumidores consideran o logran percibir de una forma adecuada y diferente de la competencia.

**Mercado:**

Para poder definir un mercado hay que especificar un grupo de clientes a los cuales se esta dirigiendo el producto o el servicio cualquiera que sea el caso, el grupo puede ser amplio o muy específico dentro de una región determinada.

**Barrio:**

Caserío dependiente de otra población aunque esté apartado de ella, sitio extremo de una población.

**Colonia:**

Territorio ocupado por un conjunto de población distinguido por ser de clase media.



**Residencial:**

Casa, domicilio, especialmente el lujoso y que ocupa un edificio entero. Dícese de la colonia de una ciudad destinado a residencias, generalmente lujosas.

### 4.1. Servicio al cliente

La industria del servicio es muy diversa, y puede ser encontrada en el sector gubernamental con el servicio que presta en sus tribunales, las agencias de empleo, hospitales, servicios militares, policía, bomberos, servicios de correo, escuelas, etc. También la encontramos en los servicios prestados por el sector privado no lucrativo, el cual ofrece servicios con sus museos, universidades, iglesias, fundaciones, obras de caridad, entre otros.

En el sector comercial encontramos una buena parte de servicios como son bancos, hoteles, compañías de seguro, bufetes, firmas consultoras, centro de entretenimientos, compañías de bienes raíces, agencias de publicidad, líneas aéreas, agencias de viajes, salones de belleza y otros servicios que con el tiempo van apareciendo como por ejemplo, personas que le cobran por organizar una fiesta, decorar su casa, llevarlo al trabajo, cuidar su jardín, lavar su carro, etc.

Es importante diferenciar entre el mercado de servicios y el mercado de productos. Para documentarse al respecto, consultamos con autores acerca de sus definiciones.

De acuerdo a William Staton, el servicio “ es una actividad identificable e intangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes y que no resulta en una transferencia de propiedad” .

Considera que el servicio es difícil de definir, pues los servicios se venden junto con bienes tangibles.<sup>1</sup>

Por otro lado, Staton define el producto como “ Conjunto de atributos tangibles e intangibles, que entre otras cosas incluyen empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea” .<sup>2</sup>

Aunque los servicios se venden de la misma forma en que se venden los bienes tangibles es necesario seleccionar y analizar, en ambos casos, sus mercados metas, para luego diseñar un programa basado en su mezcla de marketing: los bienes o servicios, precio, distribución y promoción.

Para Staton, existen dos clases de servicios: los servicios que son el objeto o propósito básico de una transacción los cuales requieren bienes de soporte, por ejemplo, un hotel necesita de su infraestructura para poder brindar el servicio de hospedaje; y los bienes complementarios que apoyan o facilitan la venta de un bien u otro servicio. Los bienes necesitan de los servicios de apoyo, por ejemplo no se pueden alquilar una habitación sin requerir los servicios de una camarera que la acondicione para su venta.

Dentro de la industria del servicio se puede encontrar dos tipos de empresas quienes los suministran, las empresas lucrativas y las empresas no lucrativas.

Aunque en ambos grupos aparecen algunos puntos comunes, como la educación, museos y hospitales, la diferencia radica en que unos son de carácter lucrativo y

---

<sup>1</sup> Staton, William, Fundamentos de Marketing, McGraw Hill, Décima Edición, 1996. Cop. Pág. 685

<sup>2</sup> Staton, Op. Cita, Cop. Pág. 849.

otros no. Dentro del campo de los servicios también se incluyen todos los servicios que presta el Gobierno.

Otro autor consultado al respecto es Philip Kotler, quien define el servicio como “ todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico” .<sup>3</sup>

## **4.2. Características de los servicios**

Según Kotler, los servicios tienen cuatro características importantes que hay que tomar en cuenta a la hora de realizar un programa de mercadotecnia como son: intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad y carácter perecedero.<sup>4</sup>

### **4.2.1. Intangibilidad**

Los servicios no los podemos ver, oler, palpar o probar antes de comprarlos, por eso decimos que son intangibles. Las personas al comprar un servicio deben tener fe en quien se los suministra, ya que no pueden saber el resultado antes de la compra, por ejemplo, una persona conocerá el servicio que presta un hotel hasta que se hospede en él.

Sin embargo, los suministradores de servicios pueden realizar algunas cosas para mejorar la confianza del consumidor como son:

---

<sup>3</sup> Kotler, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, Prentice-hall Hispanoamericana. , Tercera Edición, 1989, Cop. Pág. 511

<sup>4</sup> Kotler, Op. Cita. Cop. Págs. 512-515.

- a) Acrecentar la intangibilidad del servicio, como lo es hacer un dibujo o ejemplificar lo que sería el resultado del servicio una vez comprado.
- b) En vez de limitarse a mencionar las características del producto, deben también hacer especial mención de sus beneficios.
- c) Desarrollar nombres de marca para sus servicios a fin de acrecentar la confianza.
- d) Usar a una celebridad que mediante su testimonio pueda crear confianza en el servicio.

#### **4.2.2. Inseparabilidad**

Un servicio no puede venderse por sí solo, necesita de un suministrador, ya sea una persona o una máquina. Por ejemplo, un hotel necesita la presencia de sus empleados para brindar los servicios, la cirugía requiere de la presencia del médico cirujano y su equipo, etc.

Aunque la inseparabilidad puede ser una limitación en muchos casos, existen algunas estrategias para resolver esta situación, como lo es el que los suministradores del servicio aprendan a trabajar más rápido, que un psicoterapeuta adopte terapias en grupo en vez de la terapia individual para maximizar el tiempo, entrenar a los suministradores de servicio y ganarse así la confianza del usuario.

#### **4.2.3. Variabilidad**

La calidad de los servicios varía dependiendo de las personas que lo proporcionen, cuando y donde. Por ejemplo, no es lo mismo el servicio que se recibe en un hotel

con muchos años de experiencia en donde su personal es altamente capacitado, que el que se recibe de uno nuevo en este negocio, con personal poco experimentado. Esta variabilidad es conocida por los usuarios, cuando antes de recibir un servicio se pide la opinión de personas que lo hayan recibido con anterioridad, con la finalidad de decidirse por el mejor suministrador.

Debido a esto, es necesario que las empresas tomen medidas de control de la calidad de los servicios que ofrecen:

- a) Invertir en una buena selección y capacitación del personal para que estos brinden un buen servicio.
- b) Monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de sugerencias y quejas, encuestas al consumidor, y compras por comparación con el fin de detectar y corregir el mal servicio.

#### **4.2.4. Carácter Perecedero**

Según Kothler, la oferta que una empresa ofrece al mercado, generalmente incluye algunos servicios. El componente del servicio puede ser una menor o gran parte de la oferta total, por lo que la oferta pudiera ser desde un simple bien, por una parte, hasta un simple servicio por la otra.<sup>5</sup>

Pueden distinguirse cuatro categorías de oferta:

---

<sup>5</sup> Kothler, Op. Cita, Cop. Págs 511-512

a) Un bien tangible puro:

La oferta consiste primordialmente en un bien tangible, como lo puede ser un cepillo, un jabón o azúcar. Ningún servicio acompaña al producto.

b) Un bien tangible acompañado de servicio:

Aquí la oferta consiste en un bien tangible acompañado por uno o más servicios para hacerlo más atractivo para el consumidor. Por ejemplo, un fabricante de automóviles vende un automóvil con una garantía, instrucciones de servicio y mantenimiento, etc.

c) Un servicio acompañado principalmente de bienes y servicios menores:

En este caso, la oferta consiste en un servicio principal, junto con algunos servicios adicionales y/o bienes de apoyo. Por ejemplo, los pasajeros de una aerolínea están comprando el servicio de transportación. Llegan a su destino sin nada tangible para justificar su gasto, pero reciben durante el viaje, algunos productos tangibles, como son alimentos y bebidas y una revista de aerolínea. Aunque el artículo principal es un servicio, este requiere de un bien de capital intensivo para su realización.

d) Un servicio puro:

La oferta aquí consiste principalmente en un servicio. Por ejemplo, la psicoterapia y los masajes. Para proporcionar este servicio, sus únicos elementos tangibles son una oficina y un sillón.

### 4.3. Calidad

Según Staton calidad se define como el grado en que un producto corresponde a las expectativas del consumidor<sup>6</sup>. La calidad del servicio como el grado en el que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente.

#### 4.3.1. Niveles de servicio al cliente y Calidad:

Estos niveles deben de ser determinado por medio de medición con base a la investigación, las necesidades del cliente y el desempeño de la competencia. La calidad se debe de determinar desde el punto de perspectiva del cliente con base en investigaciones y monitoreos frecuentes.

La calidad se considera desde dos perspectivas interna y externa. La calidad interna esta basada básicamente en el cumplimiento de las especificaciones, mientras que la calidad externa se basa en la calidad que puede percibir el cliente por parte de la institución. El punto de relevancia es que la calidad se pueda considerar desde la perspectiva del cliente, no de la compañía.<sup>7</sup>

#### 4.3.2. Calidad del servicio:

En el modelo de Parasuraman se identifican cinco brechas para evaluar este concepto.

- I. Expectativa del cliente: Brecha de percepción general.

---

<sup>6</sup> Staton, William. Fundamentos de Marketing, Pág. 17, Cáp. 1.

<sup>7</sup> Katia Vargas, Eveling Vado. Estrategias de mercado para mantener la posición de liderazgo, Pág. 4 – 5, Cáp. 6

II. Percepción general: Brecha de expectativa de calidad del servicio.

III. Especificación de la calidad el servicio: Brecha de entrega del servicio.

IV. Entrega de servicio: Brecha de comunicaciones externas con relación a los clientes.

V. Servicios esperados: Brecha de servicios percibidos.

- La brecha 5 es la insuficiencia de la calidad del servicio como lo ven los clientes y las primeras 4 son insuficiencias dentro de la compañía.
- La primera brecha es la diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones gerenciales acerca de ellas.
- La segunda brecha es la diferencia acerca de las expectativas de los consumidores y las especificaciones de la calidad del servicio.
- La tercera brecha es la diferencia entre las especificaciones de la calidad el servicio y el servicio que en realidad se entrega.
- La cuarta brecha es la diferencia entre la intención de la entrega del servicio y la que se comunica acerca del servicio a los clientes. Esto se debe muchas veces a una comunicación inadecuada por parte del proveedor del servicio.
- La quinta es la diferencia entre el desempeño real y la percepción del cliente acerca del servicio.



Se pueden identificar también, diversos factores que influyen en la calidad del servicio, entre ellos están.

Tangible: Las instalaciones físicas, equipo y apariencia del personal.

Intangibles:

- Confiabilidad: La capacidad de desempeñar el servicio deseado de manera confiable, precisa y consistente.
- Sensibilidad: La disposición para proporcionar un servicio pronto y ayudar al cliente.
- Seguridad: Conocimientos, cortesía, y capacidad de los empleados para dar la sensación de confianza y confidencia.
- Empatía: Atención individualizada y cuidadosa al cliente.

#### **4.3.3. Mejora de la calidad del servicio.**

Para lograr de manera efectiva se deben de fijar puntos de referencia para lograr mejorar la calidad del desempeño. Algunas áreas potenciales sobre las cuales se pueden fijar puntos de referencia son: ventas, clientes, distribución, atención de los clientes.

a) Retención de clientes.

Muchas compañías de servicio hacen énfasis exagerando en ganar nuevos clientes y escasa atención en la retención de los existentes. Hoy en día se comienzan a diseñar programas específicos a fin de aumentar la lealtad del cliente. Investigaciones

llevadas a cabo por Bain & CO. Sugieren que hay una alta correlación entre la retención de los clientes y la rentabilidad de la compañía.

Algunas razones por las que se hace tan importante la retención de los clientes son las siguientes:

1. Los costos de ventas, mercadotecnia e instalación se amortizan durante un largo periodo de vida del cliente. Desembolso aumentando con el paso del tiempo.
2. A los clientes repetidores con frecuencia cuesta menos darle servicio.
3. Los clientes satisfechos proporcionan referencias.
4. Los clientes satisfechos están dispuestos a pagar un precio superior.

Lo más importante que deben de recordar las compañías de servicio es que un cliente que sea perdido por insatisfacción será ganado por la competencia. La retención de los clientes proporciona una excelente herramienta de administración para considerar el éxito de los programas de calidad de servicio y calidad al cliente.

Los clientes satisfechos son leales a la compañía. Se debe considerar a los clientes como un activo apreciado lo que sugiere que debe tomarse un diferente enfoque con el equipo de línea frontal que trata con los clientes. Esto apoya un enfoque más serio en lo que se refiere a la contratación, capacitación y compensación de quienes están al frente de la compañía y en mayor contacto con el cliente.

La retención de clientes deja de ser un asunto táctico,, que implica un aumento marginal de las ventas para un vendedor durante un periodo determinado para convertirse en un asunto de importancia estratégica en el nivel directivo. La manera de lograr esto, es por supuesto, aumentar la calidad del servicio desde la perspectiva de cada uno de los clientes.

## **4.4. Satisfacción**

La satisfacción es un estado de animo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas.

La satisfacción tiene un nivel aceptable y otro deseado: la respuesta de estar satisfecho esconde un gran numero de matizaciones y problemas que han sido reconocidos como aceptables en su momento pero que no son admitidos como soportables en una compra futura, por que el cliente cada ves es mas exigente, aprende sobre la línea de productos considerada, y aparecen continuamente ofertas que modifican sus expectativas iniciales.

### **4.4.1 Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que el realiza sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado por la empresa. Esta se logra a través de los componentes: características del producto o servicio y falta de deficiencias.

Las organizaciones, cualquiera que sea, no venden ni productos ni servicios, lo que venden es valor,, satisfacción y beneficios. El cliente a su ves compra una expectativa de valor, compra satisfacción, compra beneficios.

La satisfacción se ve afectada cuando el mercado requiere que el producto o servicio mejore continuamente, y percibe que la empresa innova en nuevos beneficios y sus competidores si lo hacen. Por lo tanto, la organización que logra satisfacer y deleitar al cliente de un modo continuo logrará ventaja competitiva mas ganadora y rentable.

Las compañías enfocadas en el cliente tienen un ojo en las utilidades y el otro en como servir mejor a los clientes. Estas compañías han aprendido que las ganancias y la participación de mercado son el producto de escuchar a los clientes y actuar en sus necesidades.

La satisfacción del cliente se mide en base a características que brinda la compañía como son el servicio, la venta, postventa, ubicación, tiempo y cultura.

#### **4.5. Principios de la administración de la calidad.**

Las organizaciones que se enfocan en la calidad cuentan con los mismos principios básicos de administración para tener éxito, independientemente del tipo de producto o servicio que provean. Estos principios son:

- a) Fortalecer los sistemas y procesos. Al ver a una organización como una colección de sistemas y procesos interdependientes, los administradores pueden entender cómo ocurren los problemas y pueden fortalecer toda la organización.
- b) Motivar la participación del personal y el trabajo de equipo. Todo empleado puede ayudar a garantizar la buena calidad si los administradores habilitan al personal para resolver problemas y recomendar mejorías.
- c) Basar las decisiones en información fidedigna. Al compilar y analizar datos exactos, oportunos y objetivos, los administradores pueden diagnosticar y resolver los problemas de la organización y medir el progreso.

- d) Mejorar la coordinación y la comunicación. El personal en los diversos niveles de administración, unidades e instalaciones puede trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades.
- e) Demostrar compromiso por parte del liderazgo. Cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.

#### **4.6. Diagnóstico FODA:**

El diagnóstico FODA, es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de la empresa o institución con el objeto de sacar algunas conclusiones que permitan superar en el futuro.

El diagnóstico FODA analiza la situación interna de la empresa, institución u organismo, dos aspectos principales: LA FORTALEZA Y LAS DEBILIDADES.

El diagnóstico FODA analiza la situación externa o ambiente que rodea a la empresa, otros dos aspectos principales son: LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. <sup>6</sup>

#### **4.7. Administración Estratégica de la calidad.**

La administración estratégica de la calidad (AEC) es el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque que sea necesario para cumplir las metas. La administración desarrolla, implanta y dirige la AEC. <sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> José Morales Torres. Folleto de Estrategias 1999

<sup>8</sup> J.M. Juran, F.M. Gryna, Análisis y planeación de la calidad, tercera edición, Pág. 115

Los siguientes elementos proporcionan un marco de trabajo aceptado ampliamente:

- Definición de la misión de la organización
- Análisis de las oportunidades y retos.
- Análisis de las fuerzas y debilidades.
- Identificación y evaluación de estrategias alternativas.
- Selección de una estrategia.
- Desarrollo de metas.
- Preparación de planes detallados a corto plazo.
- Traducción de los planes a presupuestos.
- Supervisión del desempeño.

## **4.8. Otros Aspectos**

### **4.8.1. Políticas de calidad.**

Las políticas de calidad son guías generales para una acción. Es el establecimiento de los principios. Una política difiere de un procedimiento, el cual detalla como debe lograrse una actividad dada. Todos los aspectos de políticas deben de estar hechos a la medida para cada compañía.

Las políticas de calidad no tienen que ser vagas. Pueden ser lo suficientemente específicas para proporcionar una guía útil.<sup>9</sup>

### **4.8.2. Metas de calidad.**

Una meta (u objetivo) es un enunciado del resultado deseado que debe lograrse dentro del tiempo específico, es un blanco al que se apunta. Estas metas después forman la base de la planeación detallada de actividades. Las metas tácticas son para corto plazo (digamos 1 año); mientras que las metas estratégicas son para el largo plazo (digamos 5 años). Un concepto ampliamente aceptado es el de la administración por objetivos, en donde los administradores participan en el establecimiento de los objetivos, que se reducen después a documentos y se convierten en la base de la planeación de los resultados.<sup>9</sup>

Las metas se pueden crear para innovación o simplemente para el control de los procesos.

#### **4.8.3. Implantación de la calidad total.**

La traducción de los elementos del ciclo administrativo para la calidad, en realidad puede dividirse en cinco fases:

**1) Decidir:**

Se enfrenta la pregunta ¿necesitamos un enfoque diferente para la calidad?

**2) Preparar:**

En esta fase se da el adiestramiento a la alta administración y algunos gerentes escogidos quienes después aplican lo aprendido para desarrollar las metas iniciales.

**3) Iniciar:**

En esta fase se incluye mayor adiestramiento, proyectos pilotos de calidad y la revisión y ampliación de varios sistemas administrativos para poner en marcha y sostener el nuevo enfoque de calidad.

**4) Ampliar:**

Ahora se desglosa el nuevo enfoque a otras unidades organizacionales formando equipos, sistemas de medición,, iniciativas de calidad individuales y entrenamiento adicional.

**5) Integrar:**

Esta fase se da cuando la calidad se convierte en un estilo de vida de los trabajadores de la empresa. Se completan y se arreglan las metas estratégicas en varios niveles; la gente esta entrenada para participar en equipo y dedicarse a la calidad; se identifican y analizan los procesos fundamentales del



negocio. En resumen, la calidad ya no es un programa, ahora es parte de la planeación de la empresa.

#### 4.8.4. Posicionamiento de Mercado:

El posicionamiento ofrece la oportunidad de diferenciar cualquier servicio, cada compañía tiene una posición o imagen en la mente del consumidor, este efecto tiene influencia en las decisiones de compra. El propósito del posicionamiento, es crear una diferenciación en la mente del cliente que distinga los servicios de la compañía sobre los de la competencia.

**“ El cliente es la persona más importante, sea en persona, o por correo”**

- El cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una persona que interrumpe nuestro trabajo, sino que es el propósito de nuestro trabajo.
- Nosotros no le hacemos ningún favor ofreciéndole un servicio, sino que él nos hace un favor dándonos la oportunidad de servirle.
- Con un cliente no se discute ni se hace gala de inteligencia; en una discusión, nadie le ha ganado nunca a un cliente.
- El cliente es una persona que nos presenta sus anhelos; nuestro trabajo es manejarlos en forma rentable para él y para nosotros” .

**L. Bean.**

Las teorías mencionadas con anterioridad, todas van específicamente dirigidas a lo que es el concepto de calidad que es lo que se está tratando de evaluar en el presente trabajo, sin embargo existen ciertas teorías que por su proximidad hacia lo que queremos evaluar son las que más nos atraen para realizar el estudio, tales como: *El principio de la Administración de la calidad* donde se especifica lo que se debe tener en cuenta al momento de evaluar un servicio y así determinar si este es exitoso y si no lo es que se debe hacer para corregir la situación.

## **V. Diseño Metodológico**

### **5.1. Tipo de estudio.**

ESTESA, no cuenta con un estudio de mercado previo con relación a identificar la satisfacción de la calidad del servicio que ofrece tanto en lo que corresponde a atención, solución a reclamos y ventas. Por lo anteriormente mencionado procederemos a realizar una investigación de tipo Explorativa-Descriptiva.

La investigación que se realizó para hacer la evaluación del servicio fue de carácter explorativa-descriptiva, por que en esta se describirá la frecuencia con la que ocurren los fenómenos o problemas que sean identificados mediante la aplicación de las encuestas, que es nuestro instrumento principal de recopilación de información. Además se realizó una relación entre las distintas variables, y un análisis causa-efecto. Posteriormente se analizaron las características de una situación o fenómeno bajo un determinado lineamiento.

### **5.2. Tamaño de la muestra.**

Para efectos del tamaño de la muestra tomamos en consideración, los datos que nos fueron proporcionados por el área de servicio al cliente y cómputo, los cuales nos indicaron que el universo de los abonados en el sector de Managua es de aproximadamente 65000 abonados, este es un dato aproximado debido a que esta cantidad tiende a variar en cortos periodos de tiempo.

Mediante un sondeo que realizamos por medio de encuestas preliminares, para lo utilizamos una lista de abonados que la compañía nos facilitó, obtuvimos información más precisa. Las encuestas preliminares se realizaron con preguntas cerradas acerca de la opinión del los principales servicios y fallas que poseía la compañía de ESTESA.

Los integrantes del grupo de tesis logramos captar por medio de la encuesta preliminar los siguientes datos: de 40 personas que se sondearon, 31 personas estaban satisfechas con el servicio que recibían por parte de la compañía y las otras 9 personas sentían que existía cierto nivel de deficiencia en lo que respecta al servicio, lo cual nos lleva a proponer los siguientes datos para poder determinar el tamaño de la muestra:

N: Población total (clientes activos)

n. Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

P: Nivel de aceptación

Q: Nivel de no-aceptación

E: Error

Formula para un universo Finito  $N < 100,000$

$$n = \frac{Z^2 (P) (Q) N}{e^2(N-1) + Z^2 (P) (Q)}$$

Debido al sondeo que se realizo se obtuvo que el nivel de aceptación es de 31 personas lo que corresponde a un 78%, mientras que el nivel de no-aceptación con lo que respecta al servicio es de tan solo el 22%, que corresponde a las 9 personas que no están en total acuerdo con el servicio que se les brinda.

N: 42,000

n. ?

Z: 95% = 1.96

P: 30% = 0.70

Q: 70% = 0.30

E: 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.70) (0.30) (42,000)}{(0.05)^2 (41999) + (1.96)^2 (0.70)(0.30)}$$

$$n = \frac{33,823}{105 + 0.81}$$

$$n = \frac{33,823}{105.81}$$

$n = 319.66 \text{ aprox. } 320 \text{ personas}$
---

### 5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variable	Definición	Indicadores	Sub. indicadores
A)Servicio	Definición Es el conjunto de prestaciones que la compañía de cable ESTESA, brinda a sus abonados por el pago del servicio.	a.1.Reclamos a.2.Reparaciones a.3.Inspecciones	a.1.1.solución tardía a.1.2.solución inmediata. a.2.1.eficientes a.2.2.deficientes a.3.1.constantes a.3.2. casi nunca
B)Atención al cliente	Trato especial del servicio que brinda la compañía de televisión por cable ESTESA, hacia sus clientes.	b.1.Personalizada b.2.Presentación b.3. Tiempo de respuesta b.4.Mantenimiento preventivo	b.1. 1. Amabilidad b.2. 1.de la compañía b.2.2.de la persona b.3.1.corto b.3.2.aceptable b.3.3.inaceptable
C)Calidad	Conjunto de cualidades del servicio que provoca la satisfacción plena de expectativas concretas en los usuarios del servicio de televisión por cable.	c.1.Preferencia c.2.Crecimiento c.3.Satisfacción	c.1.1.ante la competencia c.2.1.positivo c.2.2.negativo c.3.1.buena c.3.2.regular c.3.3.mala



D)Reclamos	Insatisfacción por parte del cliente de ESTESA, hacia la compañía por cualquier falta que presente el servicio de la compañía.	d.1.Mal servicio d.2.Mala señal	d.1.1.Causas d.1.2.Frecuencia d.2.1.Con rayas d.2.2.Borrosa d.2.3.Sin señal
E)Inquietudes	Interrogantes o dudas que se le presentan a los usuarios o clientes potenciales acerca de los servicios que se brindan ESTESA.	e.1.Deficiencia e.2.Repetitividad	e.1.1. Informática e.1.2. publicitaria e.1.3. personal e.2.1.falta de capacitación e.2.2.desmotivación

## **5.4. Instrumentos.**

### **\*Fuente de información:**

El presente trabajo será realizado en la ciudad de Managua, Nicaragua; entre un número determinado de personas que presenten las cualidades de ser abonado de la compañía de televisión por cable ESTESA. Este número total de abonados estarán disperso por distintos puntos de la capital para tener una información más veraz.

### **\*Descripción de los instrumentos de recopilación de información.**

Como medio de recopilación de la información optamos por la metodología de las encuestas, elaboradas con preguntas de carácter cerradas ( dicotómicas y opción múltiple), elaboradas de esta forma para una mayor comprensión y más facilidad al momento de la tabulación y análisis.

Las encuestas serán auto administradas, debido a su facilidad de comprensión y además de que las personas se sienten con mayor confianza al responderlas ellas mismas sin la presión que a veces puede ocasionar que sean administradas.

## **5.5. Técnicas de análisis.**

Para las técnicas de análisis utilizaremos el método de análisis estadístico ya que nos servirá para el análisis e interpretación de los datos que sean recolectados en las encuestas. El análisis estadístico será realizado con el programa estadístico SPSS versión 10.0.



## **VI. Resultados**

### **6.1. Resultados de la entrevista al Gerente**

Los trabajadores que integran el área de servicio al cliente se dividen en, 4 operadoras que permanecen constantemente recibiendo llamadas de los clientes en una área determinada, 3 operadoras mas que se encargan de solicitud de servicios nuevos y reconexiones, que en su tiempo libre atienden llamadas de reclamos igual que las otras cuatro operadoras, se encuentra una secretaria para el gerente y un supervisor del área de servicio al cliente que tiene la responsabilidad recepcionar, analizar y transmitir la información mas relevante al gerente.

A todos los empleados se les pide buena presentación por que los clientes en veces llegan directamente a la oficina a tratar algún asunto importante con el gerente o por que se encuentran demasiados molestos con el servicio. También se les pide record de policía, constancia de trabajo anteriores y un certificado que haga constar que por lo menos son bachilleres, el resto de los requisitos son los estándares que pide toda institución antes de una contratación de personal.

A todo el personal que integra el área de servicio al cliente se le somete a una capacitación básica de cómo atender a los clientes, el tono de voz que se debe de ocupar, como lidiar en distintas situaciones que se presenten ante los clientes y las soluciones que se les puede dar, sin embargo una capacitación constante y completa que comprenda problemas inusuales que se presenten y situaciones extremas con los clientes no se tienen agenda. Por otra parte las capacitaciones se dan de forma esporádicas y no constantemente como debería de ser por la rotación que existe en estos puestos. En la actualidad no se maneja un calendario programado de las capacitaciones a los empleados.

La misión y visión de la compañía se da a conocer únicamente al ser contratada la persona. Con lo que respecta a métodos de inculcar la cultura o visualización de la misma solo se puede apreciar en un pequeño cuadro que se coloca en la parte superior de la oficina central de servicio al cliente, donde se supone que todo el personal debe de ver en cualquier momento. Los objetivos del área o de la empresa no se encuentran por ningún lado y ni siquiera el gerente los posee, respondiéndonos que por escrito no los poseían actualmente.

Los supervisores del área de servicio al cliente no poseen ningún tipo de formato que les permita evaluar el desempeño de los empleados en los puestos ya que solamente constaban con un cuaderno para realizar anotaciones de observaciones que realizaron al momento en que nos encontramos en las instalaciones de servicio al cliente de ESTESA.

Los problemas que presentan los empleados son medidos a través de los supervisores del área que se encargan de recepcionar estos problemas para luego informarlos al gerente del área para que el toma las medidas correctivas.

En la actualidad la empresa no consta de un método que les permita cuantificar el nivel de calidad que presentan ni como se encuentran desempeñándose con la solución de los problemas ya que no poseen ningún método de evaluación de desempeño del área, mucho menos la realización de encuestas ya que todas las decisiones que se toman a nivel de esta área se dan por intuición y no por métodos de medición que les permite realizar decisiones mas precisas y respaldadas por información fidedigna.

No existe un sistema de mejora de calidad definido en la empresa solamente el recordatorio del buen desempeño que deben de tener los empleados por parte del

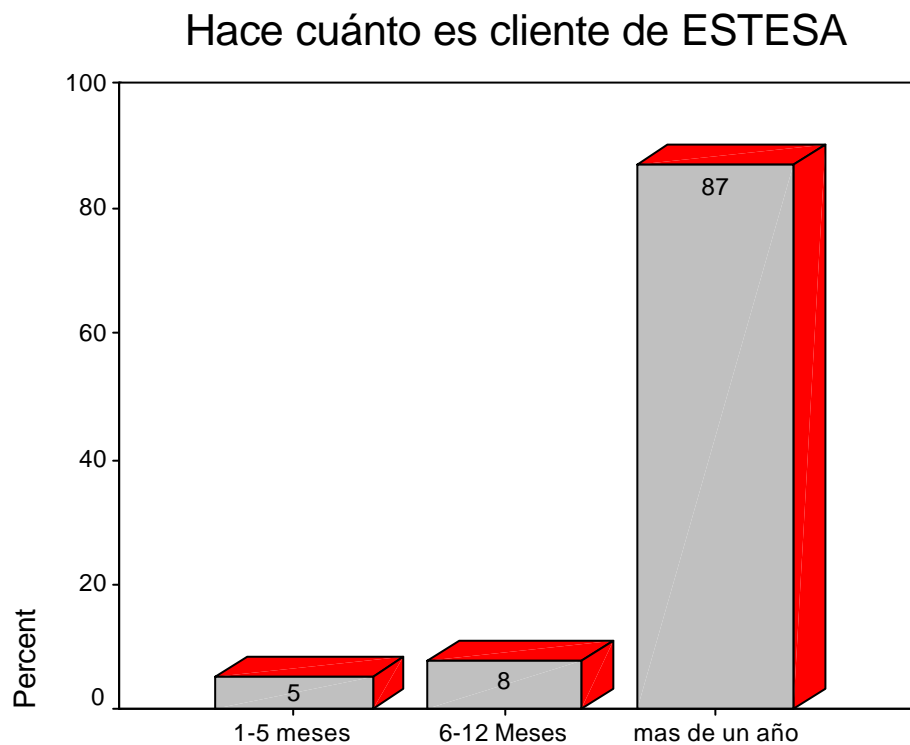
gerente en algunas ocasiones que se reúnen con el para discutir ciertos temas, pero que no son en si grupos de discusión para hablar acerca de inquietudes sino mas bien son reuniones para comunicar a los empleados de ciertas orientaciones que se les desea dar.

## Diagnostico FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constituye un monopolio en el servicio de televisión por cable.</li> <li>▪ El servicio esta extendido por casi toda la capital.</li> <li>▪ Experiencia de mas de diez años brindando el servicio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extenderse a toda la zona del Pacífico del país.</li> <li>▪ Ampliar los servicios ofrecidos.</li> <li>▪ Construcción de instalación que facilite las operaciones del servicio al cliente.</li> <li>▪ Incrementar la calidad para mantener la fidelidad del cliente.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación para empleados.</li> <li>▪ Falta de comunicación efectiva entre las distintas áreas relacionadas con el servicio al cliente.</li> <li>▪ Falta de compromiso de los empleados con estándares de calidad en atención al cliente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competidores directos.</li> <li>▪ Preferencia del público por servicios sustitutos.</li> <li>▪ Crecimiento de la insatisfacción de los clientes por mal servicio.</li> </ul>

## 6.2. Resultados de Encuestas

Hace cuánto es cliente de ESTESA			
		Frequency	Percent
Valid	1-5 meses	17	5.3
	6-12 Meses	25	7.8
	Mas de un año	278	86.9
	Total	320	100.0

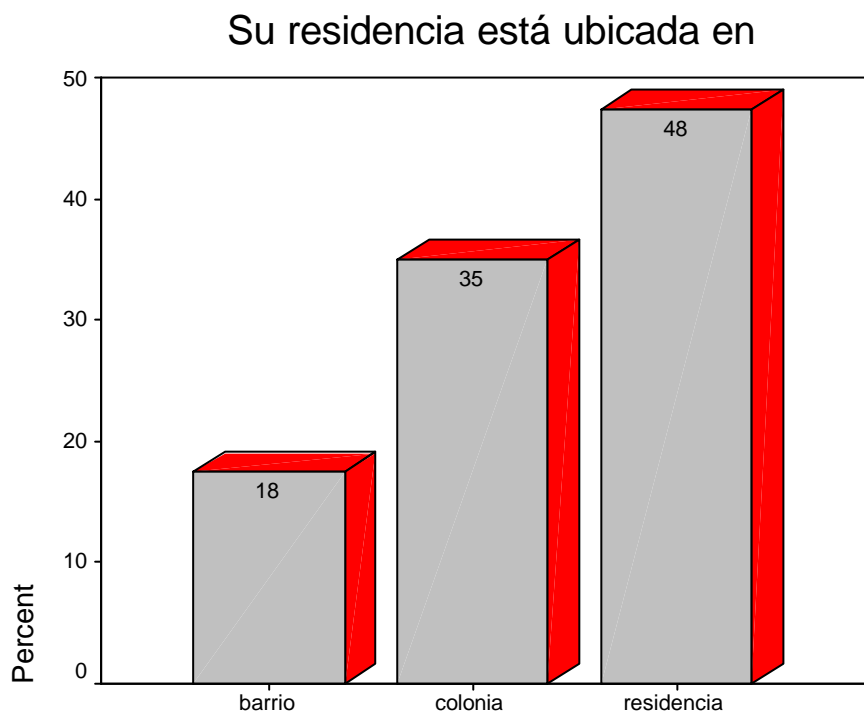


En las encuestas realizadas a un total de 320 abonados, tuvimos como resultados que un 5.3% del total de abonados son nuevos usuarios del servicio que presta la compañía. Esto corresponde a 17 personas que están dentro del lapso de 1 - 5 meses de tener el servicio.

En el rango de 6 - 12 meses tenemos que lo constituye un total de 25 personas que representan un porcentaje de 7.8% del total de la muestra.

En el rango de las personas que tienen mas de un año, se observo que lo constituye la mayoría con un total de 86.9% siendo esto un total de 278 personas que han estado afiliadas al servicio por un periodo mayor a un año.

Su residencia está ubicada en		Frequency	Percent
Valid	barrio	56	17.5
	colonia	112	35.0
	residencia	152	47.5
	Total	320	100.0



Por medio del estudio que se realizó en distintos sectores de la ciudad se encontró los siguientes datos que corresponden a los lugares de residencia de las personas.

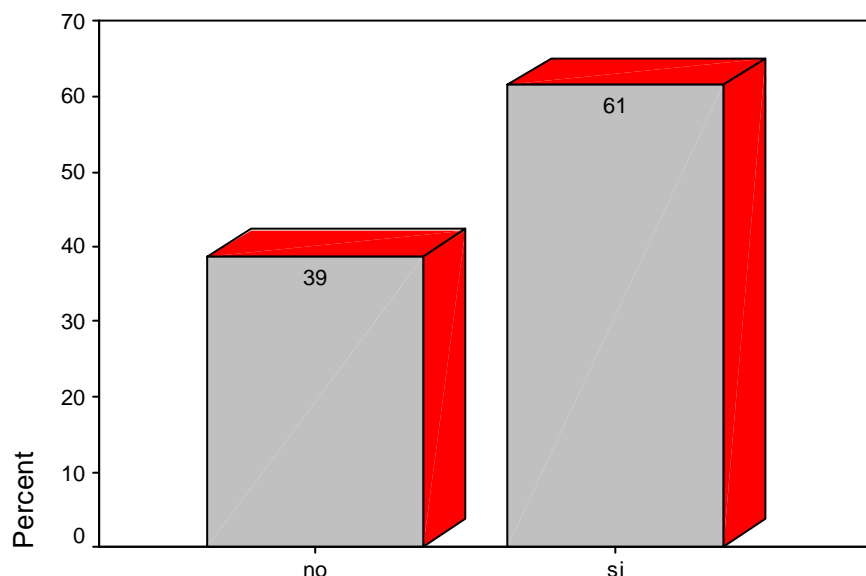
Un 17.5% de abonados son habitantes de sectores de barrio, constituyendo esto un total de 56 encuestados.

El 35% de los abonados que fueron encuestados habitaban en colonias haciendo de este rubro un total de 112 abonados de los 320 que fueron encuestados.

El restante 47.5% de las personas encuestadas, que representa un total de 152 personas, eran habitantes de sectores residenciales de la capital. Este grupo constituye la mayoría de poseedores del servicio de televisión por cable que brinda la compañía de ESTESA.

Está usted satisfecho o conforme con el servicio que le brinda la compañía en la actualidad		Frequency	Valid Percent
Valid	no	123	38.6
	si	196	61.4
	Total	319	100.0
Missing	System	1	
Total		320	

Está usted satisfecho o conforme  
con el servicio



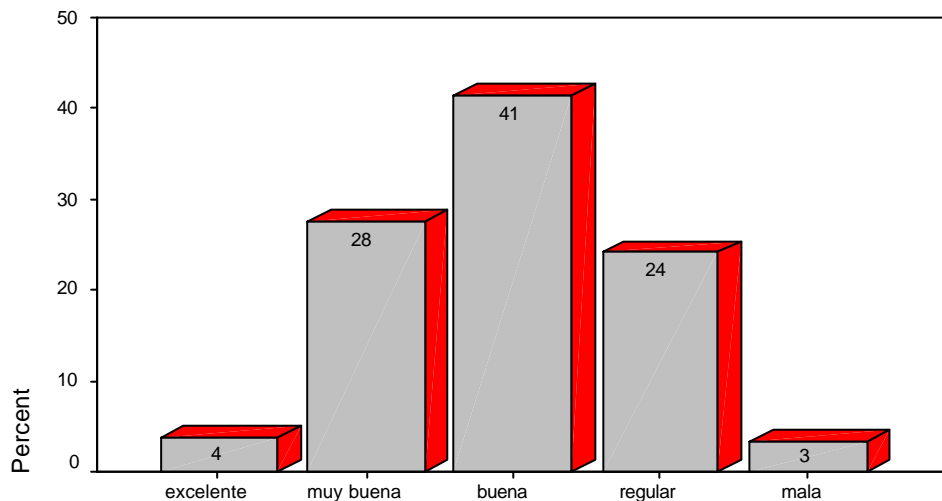
En esta gráfica podemos presenciar los niveles de satisfacción o conformidad que existe por parte de los abonados con lo que respecta a la calidad que ofrece la compañía de televisión por cable ESTESA.

De un total de 320 personas encuestadas, 123 de ellas manifestaron que estaban insatisfechas con la calidad de servicio que ofrece la compañía de televisión por cable, esta cantidad de personas representa un 38.6% del total de los encuestados.

De manera positiva la cantidad de 196 personas expresaron la satisfacción del servicio que brinda la compañía en la actualidad, este total constituye un 61.4% de la muestra.

Qué grado de calidad siente usted que le brinda la compañía en la actualidad		Frequency	Percent
Valid	Excelente	12	3.8
	muy buena	88	27.5
	Buena	132	41.3
	Regular	77	24.1
	Mala	11	3.4
	Total	320	100.0

Qué grado de calidad siente usted que  
brinda la compañía actualmente



En esta pregunta logramos captar le percepción de los usuarios del servicio con respecto a la calidad.

Un total de 12 personas, apenas un 3.8% consideran que la calidad que se le da a los abonados o usuarios del servicio es de excelente.

Un total de 88 personas, representantes del 27.5% de los encuestados fueron de la opinión que la calidad que se le da a los abonados es muy buena.

La mayoría de personas con un total de 132 opinan que el servicio que se ofrece es de buena calidad, este total de personas representa un 41.3% de la opinión de los encuestados.

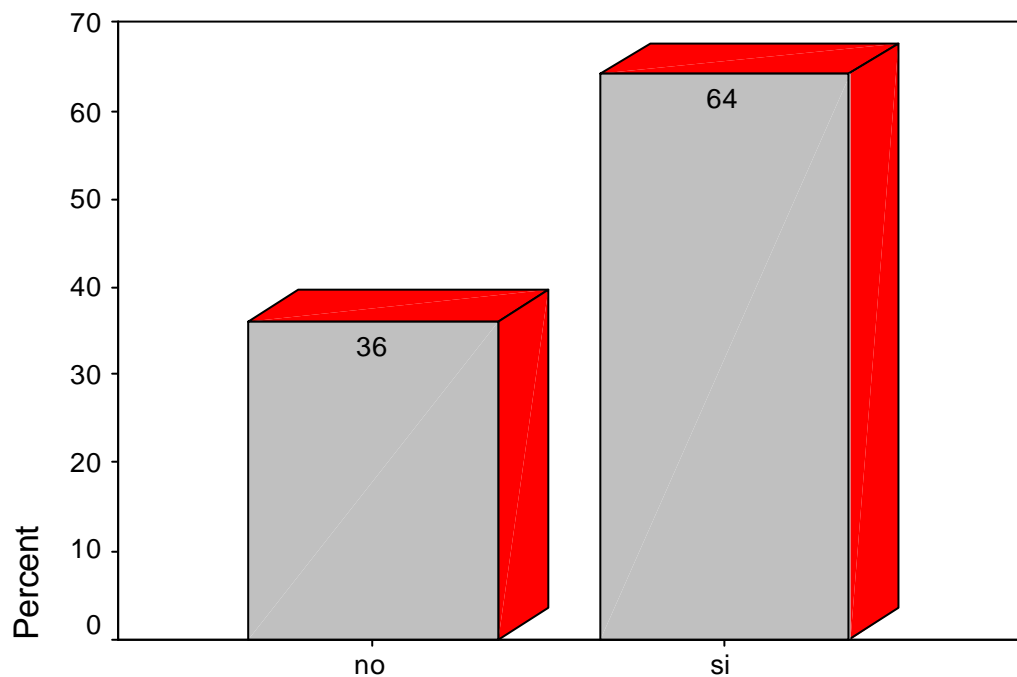
Del total de los encuestados, 77 personas de estas, opinan que la calidad brindada por la compañía es regular. Lo que representa un 24.1% de la opinión.

Por último tenemos que 11 personas son de la opinión que es un servicio de mala calidad, esta cantidad de personas representa el 3.4%.



Ha tenido usted algún tipo de problema con el servicio.			
		Frequency	Percent
Valid	No	115	35.9
	Si	205	64.1
	Total	320	100.0

### Ha tenido usted algún tipo de problema con el servicio

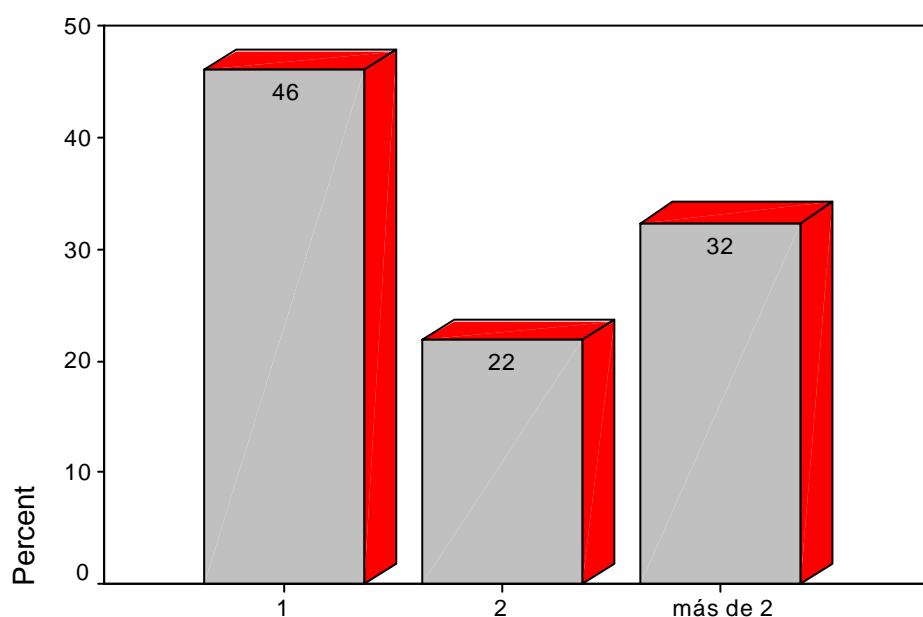


Como podemos observar tanto en esta gráfica como en la tabla de porcentaje y frecuencias, el 64.1% de los abonados que fueron encuestados manifestaron que sí se les habían presentado problemas con el servicio que les brinda la compañía, haciendo de este porcentaje un total de 205 personas.

Dejando de esta manera un 35.9% de abonados que no han presentado nunca un problema con el servicio que les brinda la compañía de televisión por cable ESTESA, este porcentaje de personas que no han presentado problemas con el servicio constituye un total de 115 abonados.

Cuántas veces al mes se le presentan problema con e l servicio		Frequency	Valid Percent
Valid	1	97	46.0
	2	46	21.8
	más de 2	68	32.2
	Total	211	100.0
Missing	System	109	
Total		320	

Cuántas veces al mes se le presentan  
problema con el servicio



Un total de 97 personas encuestadas respondieron que por lo menos 1 ves al mes se les presenta algún tipo de problema relacionado con el servicio que reciben por parte de la compañía, este total de personas representa el 46% de las 211 personas que respondieron.

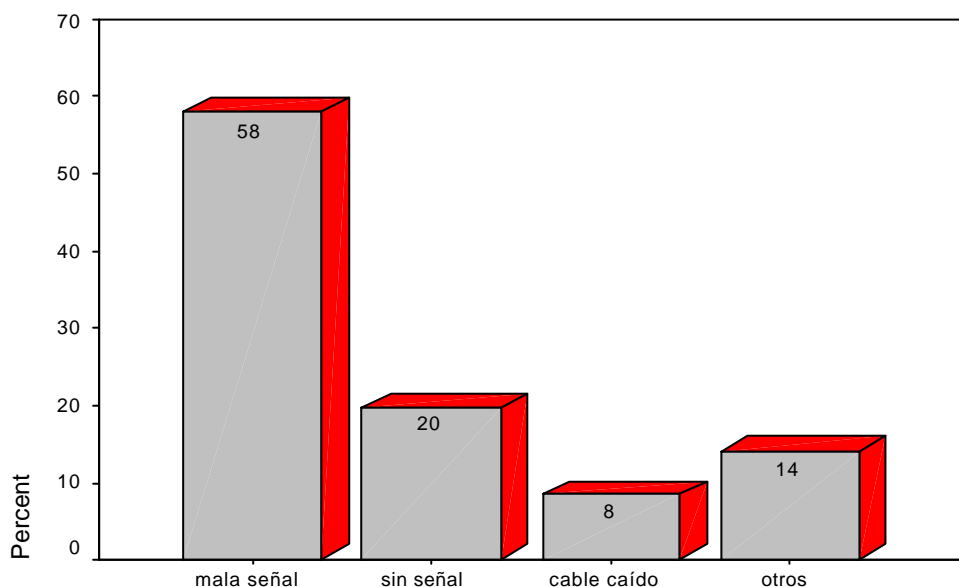
El 21.8%, correspondiente a un total de 46 personas, manifestaron que tenían aproximadamente 2 veces por mes problemas relacionados con el servicio.

Por último un 32.2% se les presentaba problemas mas de 2 veces al mes, con un total de 68 personas. Es insatisfactorio tener que llamar 2 o mas veces para que le solucionen el problema que se presenta, afectando así la calidad del servicio que se brinda.

Las restantes 109 personas que no contestaron se debe al hecho de que en la pregunta #5 respondieron que no habían presenciado ningún tipo de problema en el servicio de la compañía.

Cuál es el problema de mayor frecuencia		Frequency	Valid Percent
Valid	mala señal	124	57.9
	sin señal	42	19.6
	cable caído	18	8.4
	otros	30	14.0
	Total	214	100.0
Missing	System	106	
Total		320	

Cuál es el problema de mayor frecuencia



En esta gráfica notamos que el principal problema que se presenta es el de la mala señal. Esta opinión estuvo representada por 124 personas que representa un total de 57.9%.

Un total de 49 personas manifestaron que el siguiente problema de mayor frecuencia era estar sin señal, esta cantidad de personas representaba un 19.6% de los abonados que respondieron.

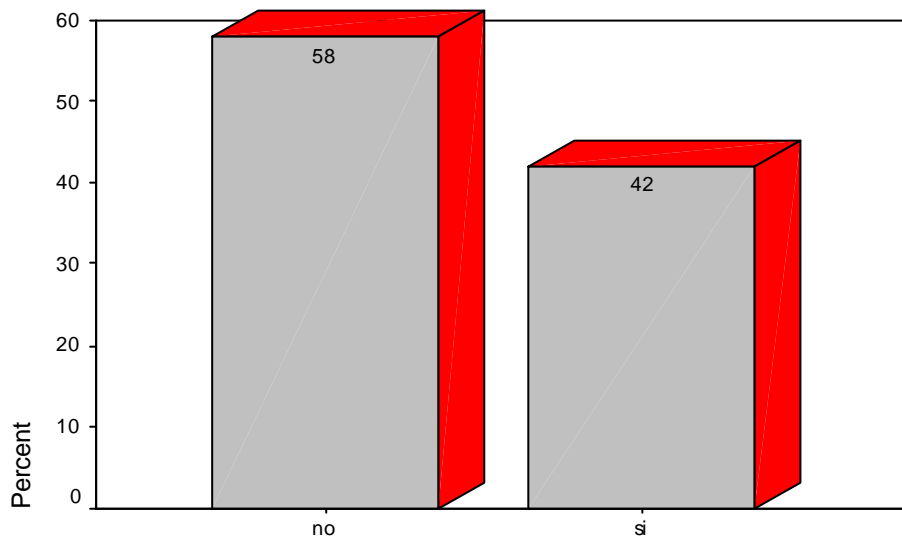
Los cables caídos constituyeron el 8.4% con un total de 18 personas.

Las restante 106 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.

Hay interés por parte de las operadoras para resolverle el problema			
		Frequency	Valid Percent
Valid	no	124	57.9
	si	90	42.1
	Total	214	100.0
Missing	System	106	
Total		320	

Hay interés por parte de las operadoras

para resolverle el problema



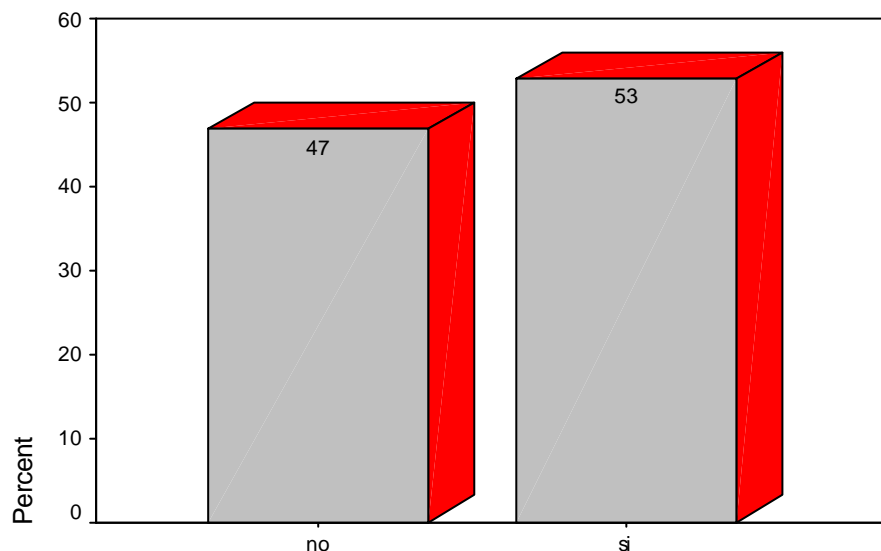
De un total de 214 personas que respondieron a la pregunta, 124 de ellas que constituye un 57.9% contestó que ellos percibían que las operadoras no mostraban interés por tratar de resolverles el problema que ellos les planteaban al momento de realizar la llamada a la compañía. Un porcentaje alto para una empresa que esta enfocada en dar buena atención al cliente.

La cantidad de personas restantes que contestaron, constituida por un total de 90, respondieron que ellos si percibían interés por parte de las operadoras en ayudar con la solución del problema. Esta cantidad de personas que respondieron a esta pregunta de manera positiva constituyen el 42.1%.

Las restante 106 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.

Al momento de recibir la llamada la operadora se presenta de forma adecuada			
		Frequency	Valid Percent
Valid	no	100	46.9
	si	113	53.1
	Total	213	100.0
Missing	System	107	
Total		320	

Al momento de recibir la llamada la  
operadora se presenta de forma adecuada



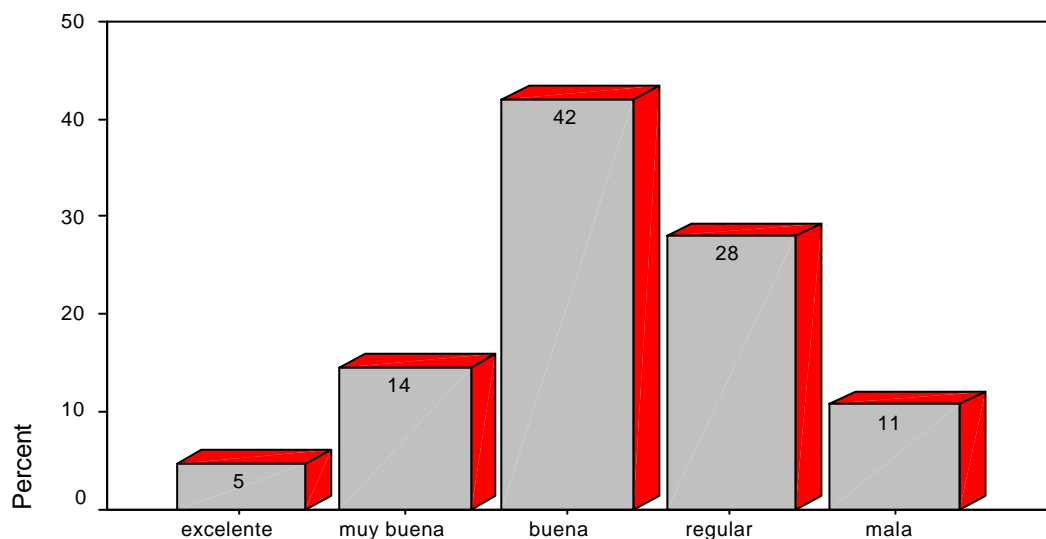
Una cantidad de 100 personas respondieron que las operadoras no se presentaban de forma adecuada al momento de atender la llamada, esta cantidad de persona representa un 46.9%

Otras 113 personas opinaron que las operadoras si se presentaban de manera adecuada al momento de responder la llamada de los abonados que presentaban problemas o inquietudes en el servicio, esto constituía un 53.1% de los que respondieron.

Las restante 107 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.

Cómo evaluaría la actitud de la operadora ante el usuario		Frequency	Valid Percent
Valid	excelente	10	4.7
	muy buena	31	14.5
	buena	90	42.1
	regular	60	28.0
	mala	23	10.7
	Total	214	100.0
Missing	System	106	
Total		320	

### Cómo evaluaría la actitud de la operadora ante el usuario



Un 4.7% equivalente a 10 personas opinaron que la actitud de las operadoras al momento de recibir al cliente es excelente.

Un 14.5% equivalente a 31 personas consideran que las operadoras poseen una actitud muy buena.

Un 42.1% equivalente a 90 personas evaluaron que la actitud de las operadoras es simplemente buena.

Un 28% equivalente a 60 personas son de la opinión que las operadoras poseen una actitud regular al momento de recibir al cliente.



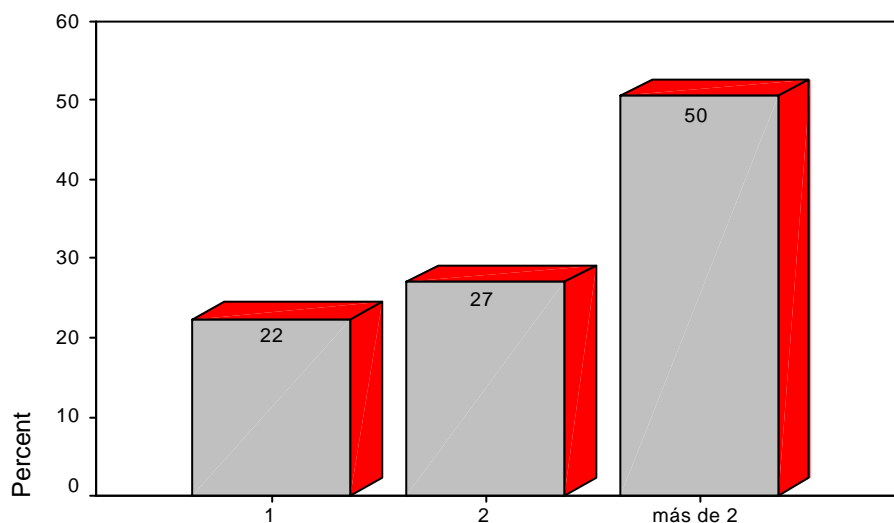
Por último un 10.7% equivalente a 23 personas manifestaron que la actitud que las operadoras tienen ante los usuarios es mala.

Podemos observar que es muy mínimo el grupo de encuestados que podemos considerar como satisfactorio el servicio evaluándolo por la actitud de las operadoras. Apenas un 19.2% podemos encontrar como satisfechos, tomando como satisfactorios lo que evaluaron como excelente o muy buenos y como no satisfactorios bueno, regulas, y mala.

Las restante 106 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.

Cuántas veces ha tenido que llamar a la empresa para que le resuelvan su problema			
		Frequency	Valid Percent
Valid	1	48	22.4
	2	58	27.1
	más de 2	108	50.5
	Total	214	100.0
Missing	System	106	
Total		320	

Cuántas veces ha tenido que llamar a la empresa para que le resuelvan su problema



En esta gráfica y tabla de frecuencia podemos observar el número de veces que llaman para que se les resuelva el problema que se les presenta.

El 22.4% de los encuestados solamente tienen que llamar una vez para que le solucionen el problema que se les presenta con el servicio.

Un 27.1% equivalente a 58 personas deben de llamar 2 veces para que el personal de la compañía acuda a solucionar el problema.

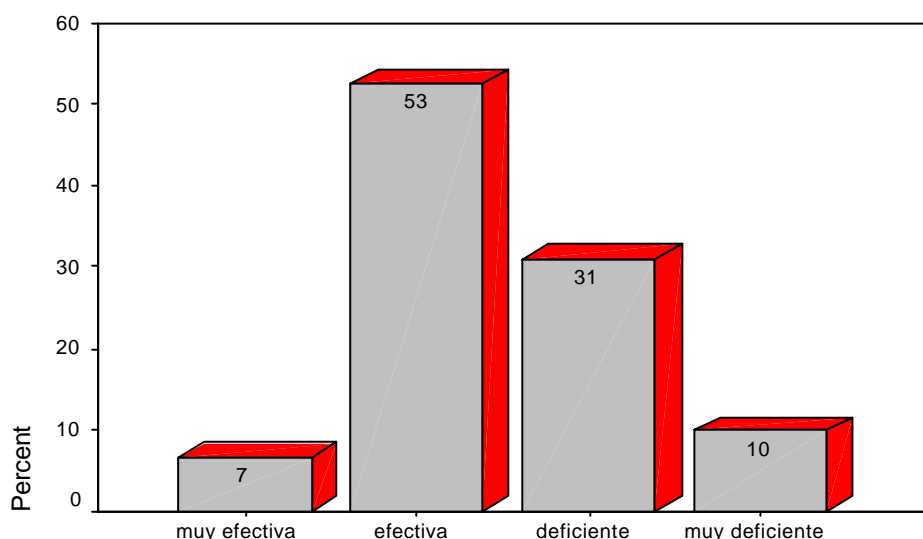
Y un 50.5% que equivale a 108 personas deben de realizar mas de 2 llamadas a la compañía para que les resuelvan los problemas que presentaron con anterioridad. Lo que incrementa la mala percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio que se le brinda.

Las restante 106 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.



Considera usted que los problemas se resuelven de manera...		Frequency	Valid Percent
Valid	muy efectiva	14	6.6
	efectiva	112	52.6
	deficiente	66	31.0
	muy deficiente	21	9.9
	Total	213	100.0
Missing	System	107	
Total		320	

Considera usted que los problemas se  
resuelven de manera...



Un 6.6% equivalente a 14 personas respondieron que el problema es resuelto de manera muy efectiva.

Un 52.6% equivalente a 112 personas opinaron que los problemas que se le presentan son resueltos de manera efectiva.

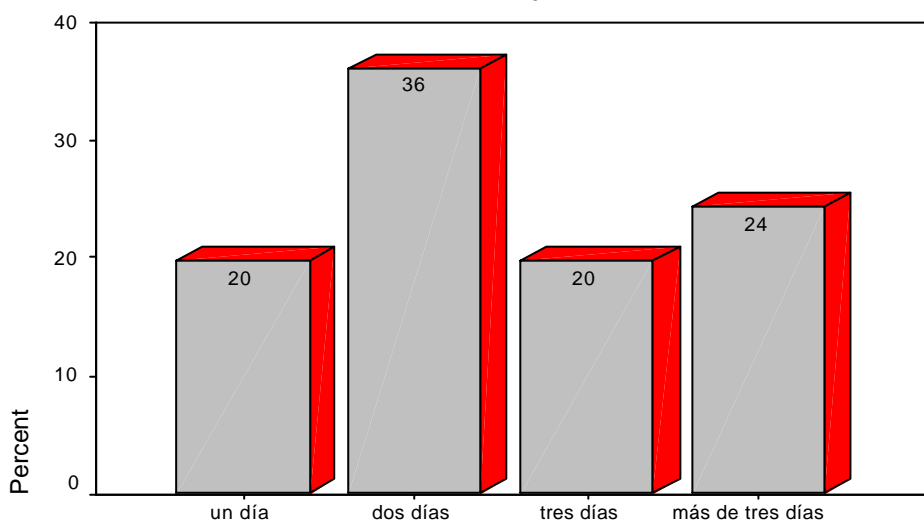
Un porcentaje considerable del 31% equivalente a 66 personas opinaron que los problemas son resueltos por la compañía de manera deficiente.

Otro 9.9% que corresponde a un total de 21 personas opinaron que los problemas que se le presentan a ESTESA son resueltos de manera muy deficientes. Estos porcentajes se deciden con criterios al tiempo de respuesta de los problemas y la forma de realizarlos.

Las restante 107 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.

Tiempo que tardan los técnicos en solucionar el problema		Frequency	Valid Percent
Valid	un día	42	19.7
	dos días	77	36.2
	tres días	42	19.7
	más de tres días	52	24.4
	Total	213	100.0
Missing	System	107	
Total		320	

Tiempo que tardan los técnicos  
en solucionar el problema



Este es otro factor que influye en la percepción del cliente relacionada con el servicio. Un total de 213 personas respondieron de la siguiente manera.

42 personas equivalentes al 19.7% expresaron que los técnicos tardan 1 día en componer las fallas.

77 personas equivalentes a 36.2% esperan 2 días para que se los técnicos arreglen el problema.

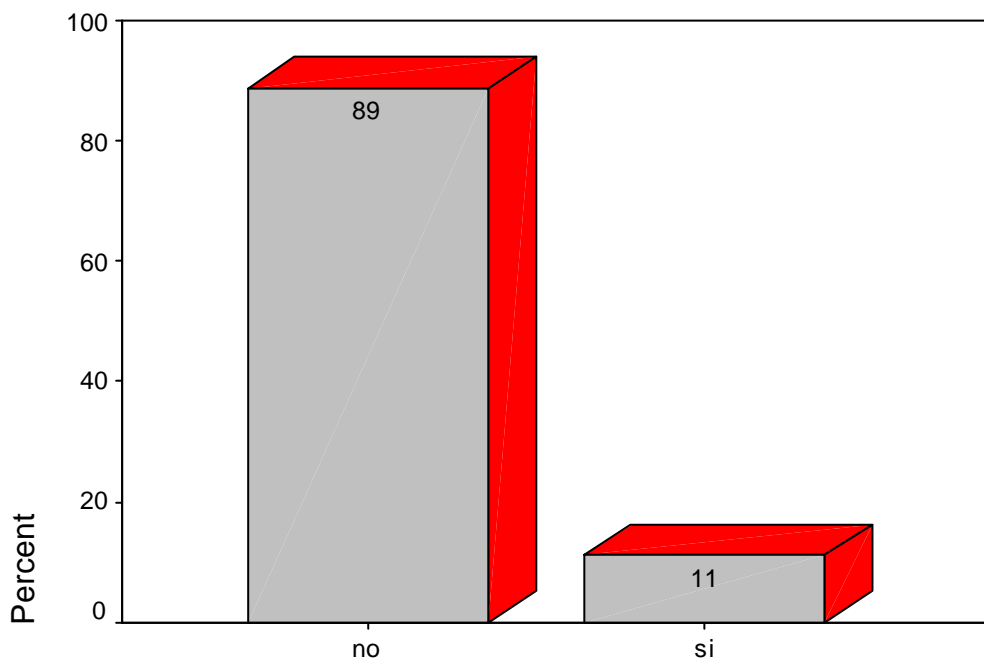
Otras 42 personas equivalentes a un 19.7% esperan tres días para la atención de los técnicos de servicio.

Por último tenemos que un total de 52 personas equivalentes al 24.4% tienen que esperar más de tres días para ser atendidos por los técnicos de reparación de la compañía.

Las restante 107 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.

Recibe alguna llamada de parte de la empresa para confirmar la calidad de atención			
		Frequency	Valid Percent
Valid	no	190	88.8
	si	24	11.2
	Total	214	100.0
Missing	System	106	
Total		320	

### Recibe alguna llamada de parte de la empresa para confirmar la calidad de atención



Un total de 190 personas equivalente al 88.8% que respondieron a esta pregunta afirman no recibir ningún tipo de llamada por parte de la compañía para determinar la calidad de la atención que se les brinda a los usuarios.

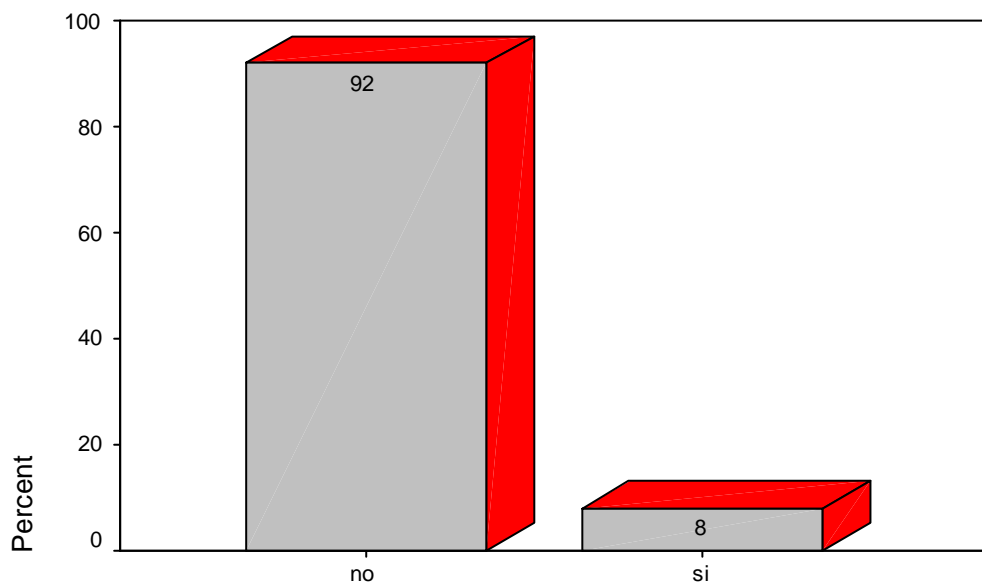
Mientras que tan solo un 11.2% correspondiente a 24 personas afirman recibir estas llamadas para determinar la calidad de atención que se esta recibiendo por parte de la compañía de ESTESA.

Debe de existir un mayor seguimiento por parte de la empresa en relación a la solución de los problemas que se les presenta a los clientes, y confirmando la atención brindada.

Las restante 106 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.

Da la empresa algún tipo de seguimiento al servicio que brinda			
		Frequency	Valid Percent
Valid	no	197	92.1
	si	17	7.9
	Total	214	100.0
Missing	System	106	
Total		320	

### Da la empresa algún tipo de seguimiento al servicio que brinda

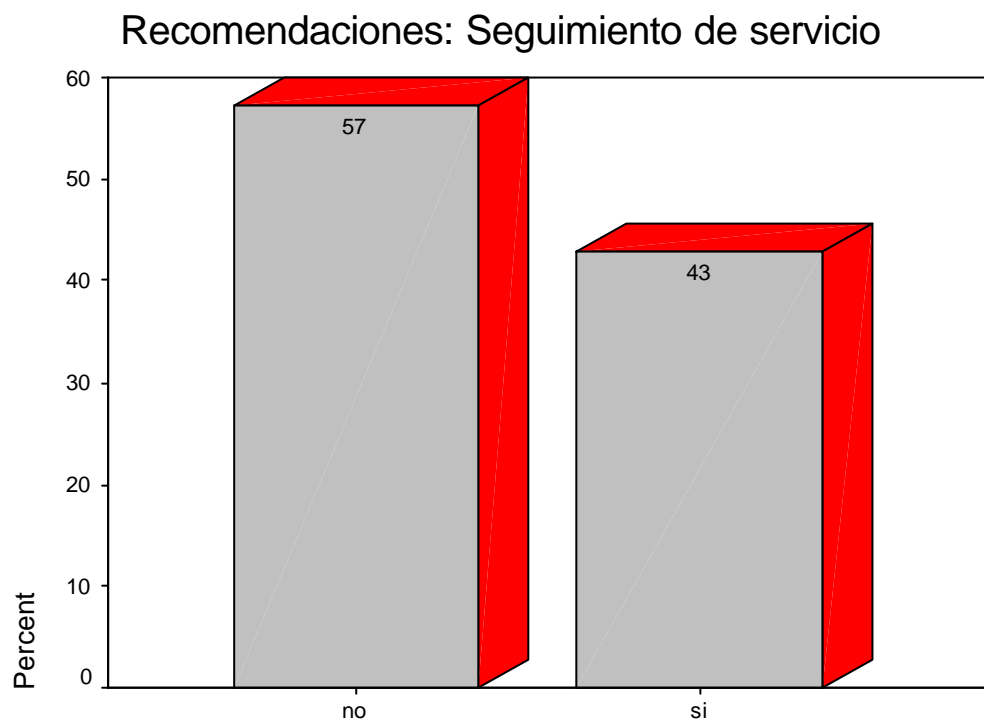


Un total de 197 personas equivalentes a 92.1% de las que respondieron dicen no recibir ningún tipo de seguimiento del servicio que se les brindó en días anteriores con lo que respecta a reparaciones e incluso simple chequeos de calidad de la atención.

Mientras que un 7.9% que es el equivalente a 17 personas dicen que si han recibido llamadas por parte de la empresa para determinar el grado de satisfacción del cliente con el servicio de reparación que obtuvieron en días anteriores por parte de los técnicos e incluso la atención de las operadoras.

Las restante 106 personas no responden a la pregunta debido a su respuesta en la pregunta #5.

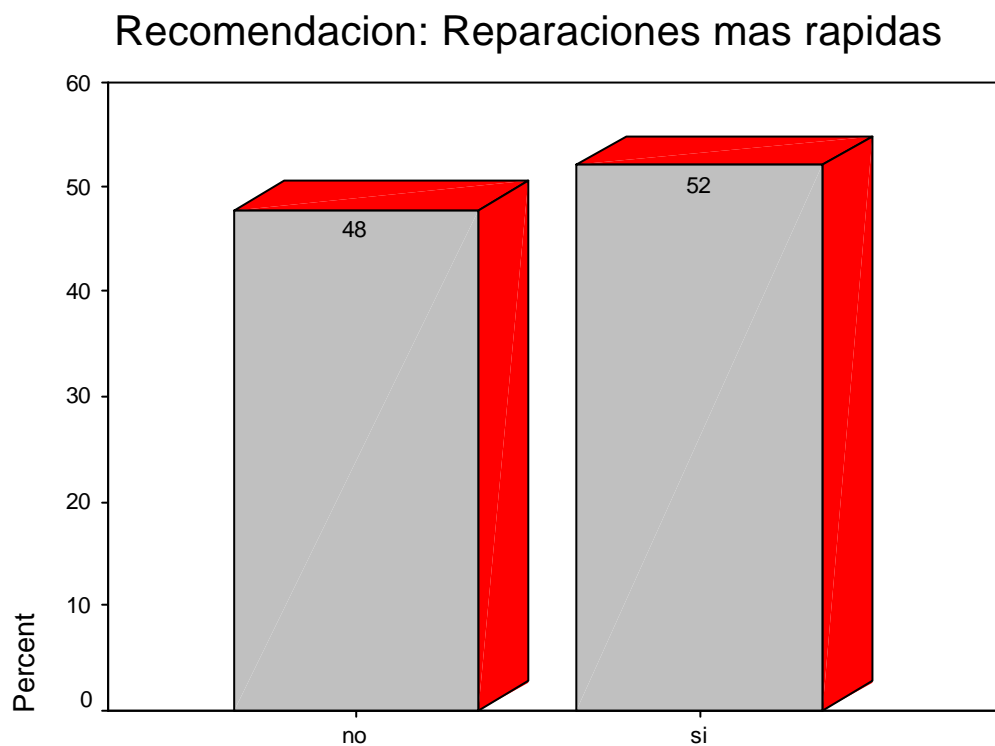
Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de seguimiento			
		Frequency	Percent
Valid	no	183	57.2
	si	137	42.8
	Total	320	100.0



Un total de 183 personas, correspondiente al 57.2%, consideraron que no era importante o de mucha relevancia el mejorar o incorporar un seguimiento al servicio que se brinda.

Por otro lado un 42.8% que es equivalente a 137 personas si consideran importante que se incorpore o se incremente el servicio de seguimiento al servicio que se le da a los usuarios.

Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de reparación			
		Frequency	Percent
Valid	no	153	47.8
	si	167	52.2
	Total	320	100.0

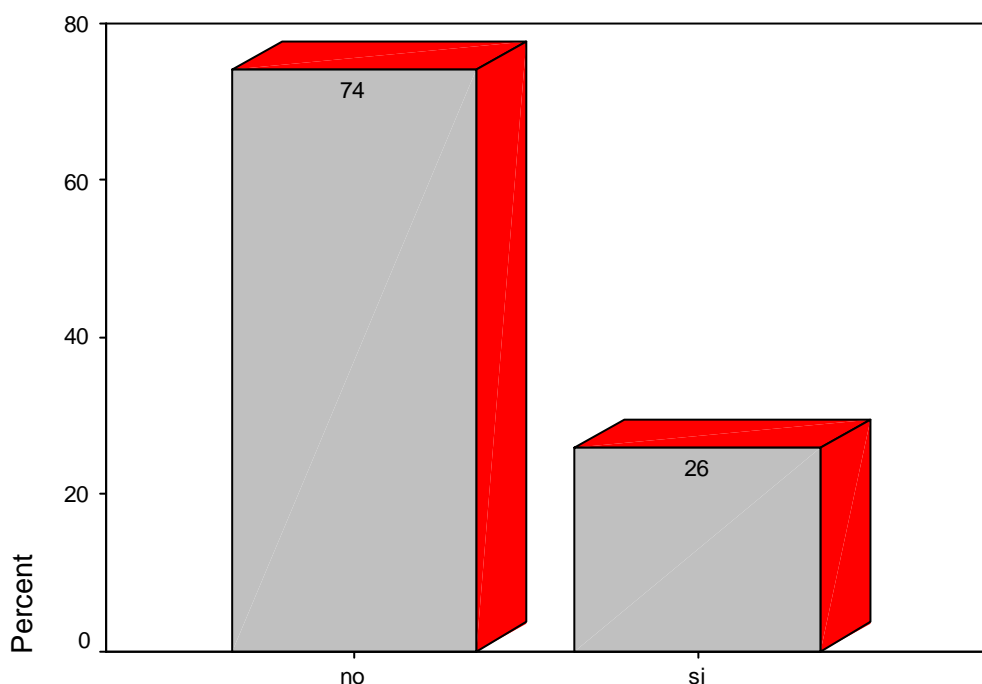


El 47.8% de los encuestados consideraron sin importancia que la compañía mejore o le de mas seguimiento al tiempo en que se realizan las reparaciones al momento de presentarse problemas de esta índole.

Mientras tanto que un total de 167 personas, equivalentes a la mayoría con un 52.2% opinaron que es importante mejorar el tiempo de reparación que les toma a los técnicos corregir las fallas que se les presentan.

Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de atención			
		Frequency	Percent
Valid	no	237	74.1
	si	83	25.9
	Total	320	100.0

### Recomendacion: Atencion mas amable



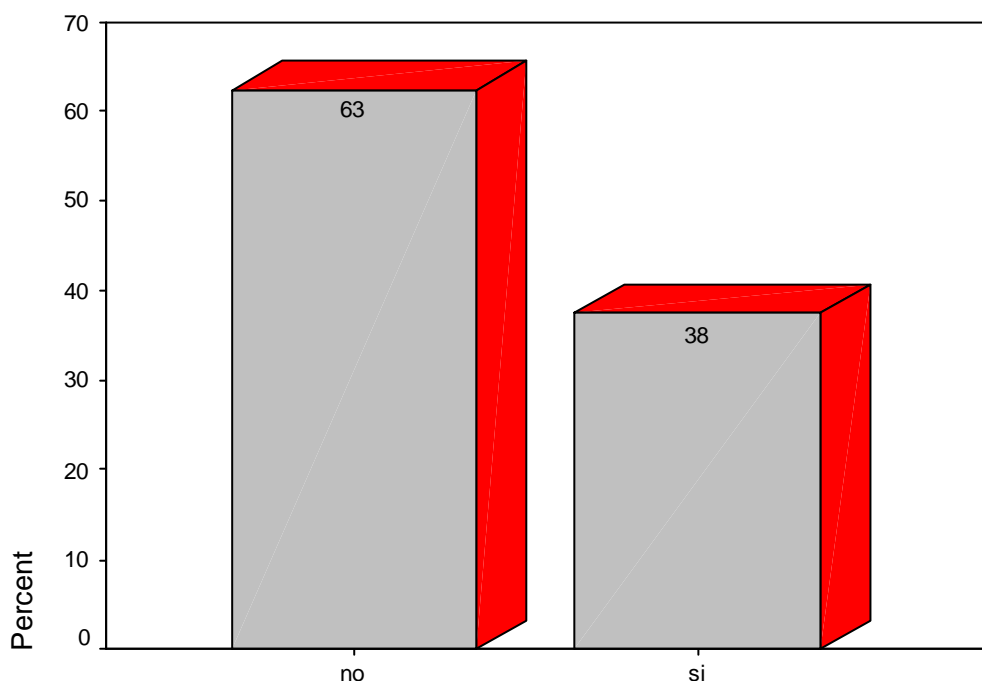
Según lo que nos muestra esta gráfica al igual que la tabla, un total de 237 personas que representan el 74.1% opinaron que no era necesario mejorar la atención que se brinda en la actualidad hacia los abonados.

Solamente 83 personas que constituye un 25.9% del total están de acuerdo en que es necesario que la compañía mejore el servicio que brinda el personal.

Podemos interpretar que los que no recomiendan una mejor atención es que no se les ha presentado problemas de esta índole y prefieren otras recomendaciones que le beneficien mas.

Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de guías de programación			
		Frequency	Percent
Valid	no	200	62.5
	si	120	37.5
	Total	320	100.0

### Recomendacion: Guías de programacion



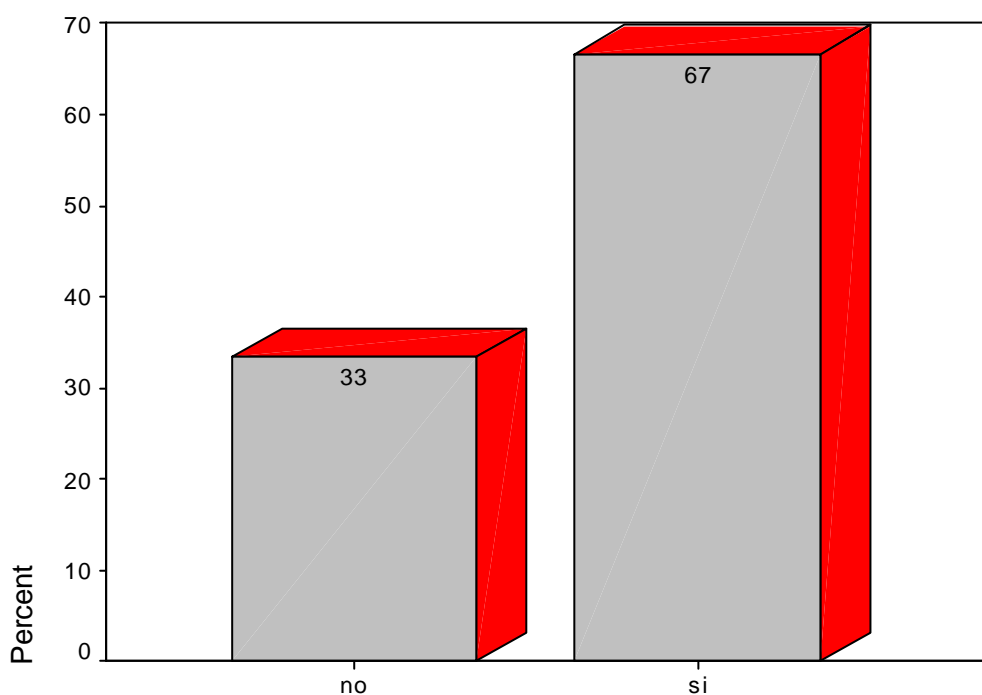
Un 62.5% de los encuestados opinaron que no era necesario que la compañía incorporara guías de programación, así lo demuestra las 200 personas que opinaron al respecto.

Mientras que un 37.5% que corresponde a 120 personas consideran importante la incorporación de una guía de programación para los usuarios, como un complemento del servicio que debe de brindar la compañía a sus clientes o abonados.



Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de incorporación de más canales			
		Frequency	Percent
Valid	no	107	33.4
	si	213	66.6
	Total	320	100.0

### Recomendacion: Incorporar canales

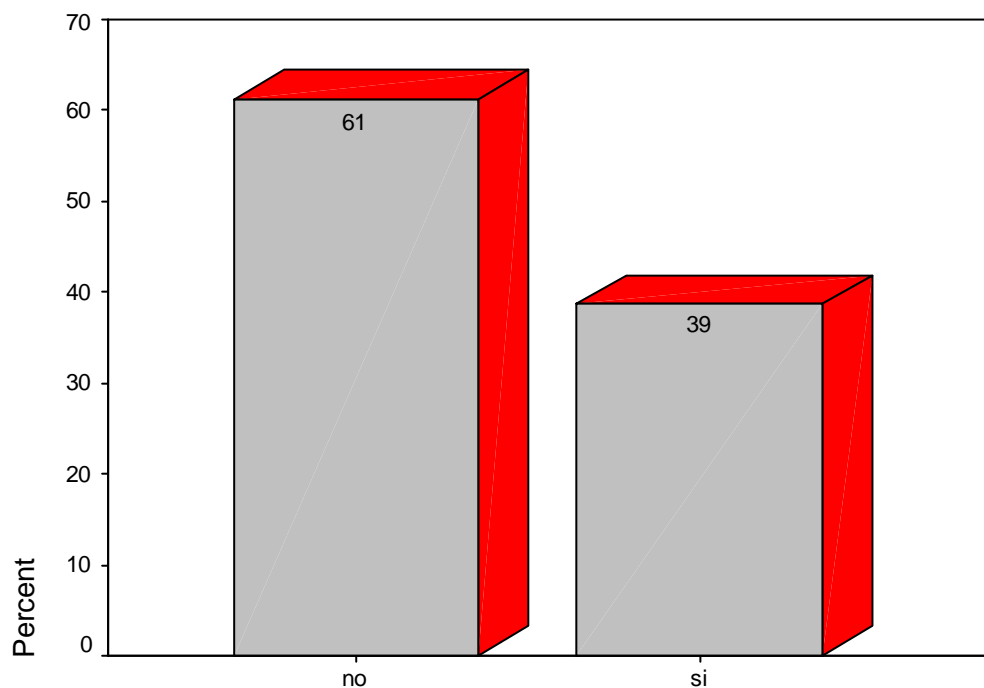


El 33.4% consideran que no es de relevancia la incorporación de mas canales de televisión en el paquete de servicio que ofrece la compañía en la actualidad.

Un total de 213 personas que conforman la mayoría con un 66.6%, son de la opinión que la incorporación de canales de televisión es muy importante para la satisfacción del servicio que brinda la compañía.

Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de mantenimiento preventivo			
		Frequency	Percent
Valid	no	196	61.3
	si	124	38.8
	Total	320	100.0

### Recomendacion: Mantenimiento Preventivo



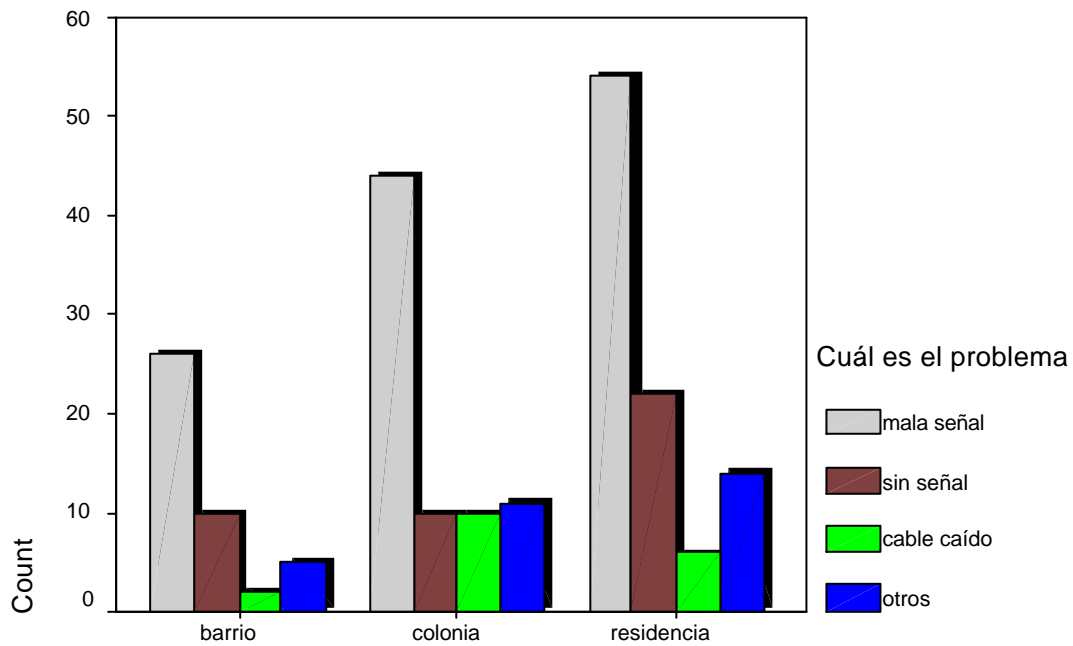
Un 61.3% de encuestados consideran que un mantenimiento preventivo por parte de la compañía con lo que respecta al servicio no es tan necesario, esto es equivalente a la opinión de 196 personas.

Un 38.8% equivalente a 124 personas consideran que la incorporación de un mantenimiento preventivo por parte de la compañía sería beneficioso para aumentar la satisfacción de los clientes.

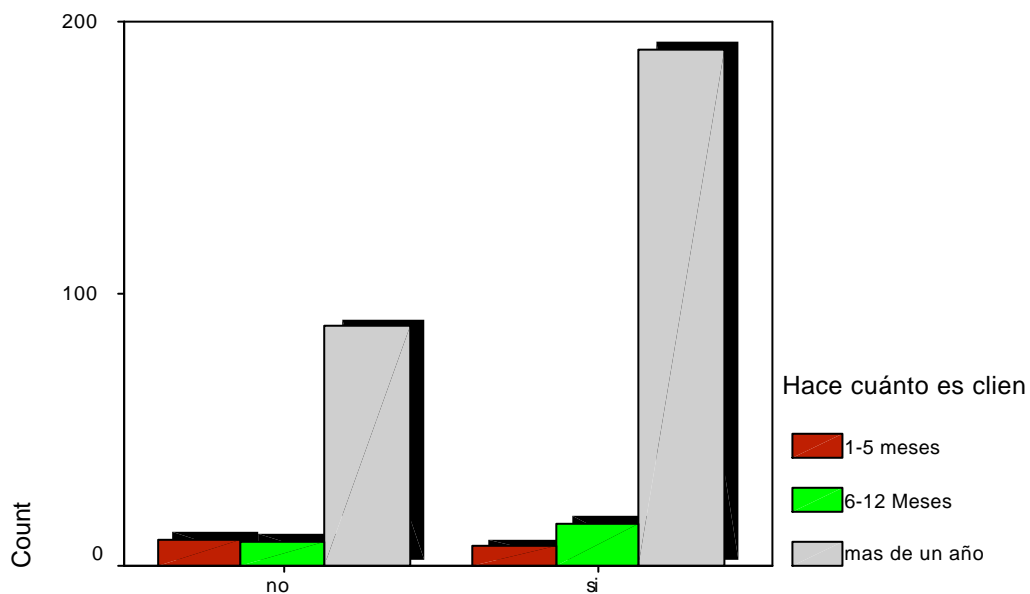
Para las cinco recomendaciones sugeridas encontramos que las de mayor aceptación son en orden de importancia: Incorporación de mas canales, Reparaciones mas rápidas, Seguimiento de servicio, Mantenimiento Preventivo, Guías de Programación, Atención mas amable.

**Su residencia está ubicada en \* Cuál es el problema de mayor frecuencia Crosstabulation**

			Cuál es el problema de mayor frecuencia				Total
			mala señal	sin señal	cable caído	otros	
Su residencia está ubicada en	barrio	Count	26	10	2	5	43
		% of Total	12.1%	4.7%	.9%	2.3%	20.1%
	colonial	Count	44	10	10	11	75
		% of Total	20.6%	4.7%	4.7%	5.1%	35.0%
	residencia	Count	54	22	6	14	96
		% of Total	25.2%	10.3%	2.8%	6.5%	44.9%
Total		Count	124	42	18	30	214
		% of Total	57.9%	19.6%	8.4%	14.0%	100.0%

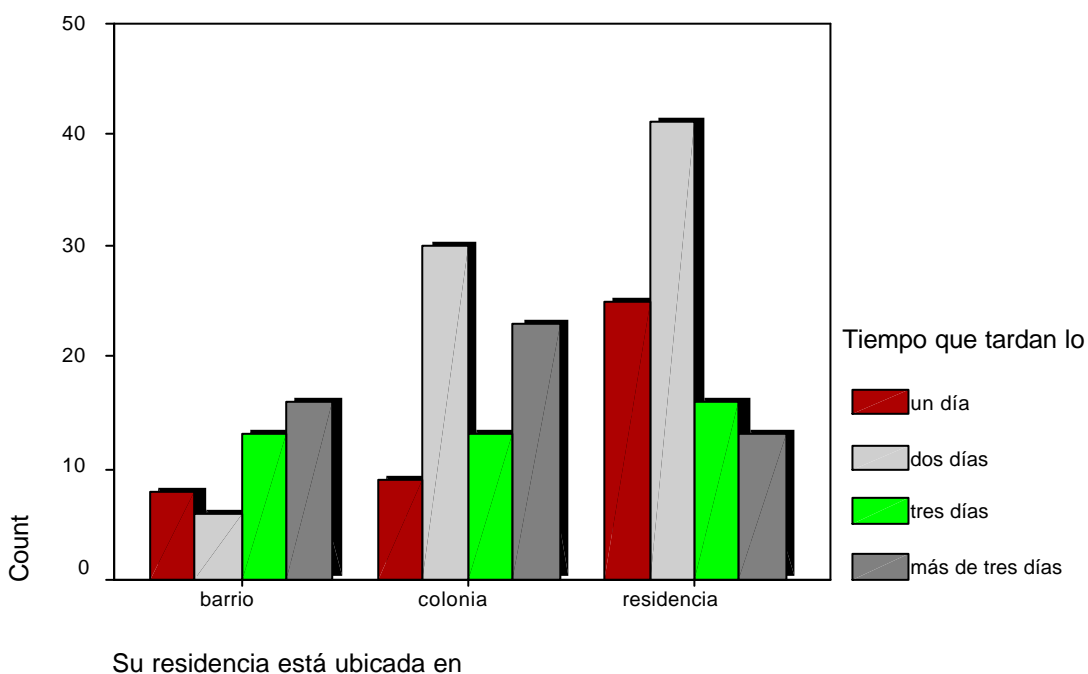


Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de incorporación de más canales * Hace cuánto es cliente de ESTESA Crosstabulation						
			Hace cuánto es cliente de ESTESA			Total
			1 - 5 meses	6- 12 Meses	mas de un año	
Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de incorporación de más canales	no	Count	10	9	88	107
		% of Total	3.1%	2.8%	27.5%	33.4%
	si	Count	7	16	190	213
		% of Total	2.2%	5.0%	59.4%	66.6%
Total		Count	17	25	278	320
		% of Total	5.3%	7.8%	86.9%	100.0%



Considera usted que la compañía debe mejorar su servicio de incorporació

Su residencia está ubicada en * Tiempo que tardan los técnicos en solucionar el problema							
			Tiempo que tardan los técnicos en solucionar el problema				Total
			un día	dos días	tres días	más de tres días	
Su residencia está ubicada en	barrio	Count	8	6	13	16	43
		% of Total	3.8%	2.8%	6.1%	7.5%	20.2%
	colonial	Count	9	30	13	23	75
		% of Total	4.2%	14.1%	6.1%	10.8%	35.2%
	residencia	Count	25	41	16	13	95
		% of Total	11.7%	19.2%	7.5%	6.1%	44.6%
Total		Count	42	77	42	52	213
		% of Total	19.7%	36.2%	19.7%	24.4%	100.0%



## VII. Análisis de Resultados

ESTESA, es una compañía de servicio privada con fines lucrativos que ofrece a sus clientes la transmisión de señal de televisión por medio de cable.

En el caso de la compañía de ESTESA, el servicio que brinda a sus clientes es como lo describe William Staton: *“es una actividad identificable e intangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes y que no resulta en una transferencia de propiedad”*. Este es el objetivo principal de la compañía de televisión por cable ESTESA, el de satisfacer de la mejor forma posible las necesidades que tenga el cliente.

Para lograr la transacción de el servicio que ofrece la compañía ESTESA, se necesita de bienes de soporte como lo es la infraestructura que posee y además necesita de servicios de apoyo como lo son las operadoras, el personal técnico, cobradores, etc. Todo este personal requiere estar muy bien capacitado para que el servicio que ellos desempeñen sea de óptima calidad haciendo de esto un servicio satisfactorio para los clientes. En la actualidad se le da muy poco énfasis a las capacitaciones y apoyo al personal de la compañía.

Debido a las características de intangibilidad, inseparabilidad y variabilidad, que poseen los servicios es de suma importancia que el personal se encuentre debidamente orientado y capacitado hacia lo que es un servicio de calidad para un cliente.

Por el carácter intangible el cliente de ESTESA sabrán el resultado de este hasta que lo reciban., ya que los servicios no se pueden probar, oler, ni palpar antes de ser

comprados. La empresa promociona la confianza que pueden tener sus clientes en la empresa, aunque según los clientes estos no se encuentran satisfechos.

Su carácter de inseparabilidad radica en la necesidad de un suministrador o personal de apoyo para la realización del servicio. Este personal de apoyo debe de estar debidamente capacitada ya que es imposible que el servicio se venda por si mismo. Además, su desempeño ante el cliente esta ligado con la satisfacción por el servicio que recibe.

Los servicios también gozan de variabilidad debido a que esto esta en dependencia de las personas que los proporcionan. Tomando en cuenta la forma, momento y lugar, ya que no es lo mismo que lo realice una persona con experiencia a una que no posee los conocimientos de lo que esta haciendo. Por lo anterior, es determinante que el personal que tenga contacto con los clientes de ESTESA, se encuentre altamente capacitado e informado acerca del servicio que brinda la compañía y como brindar el servicio de la mejor manera. Para que al momento de ser cuestionado o requerido le solucione al cliente sus necesidades, lo cual crea un sentido de confianza y seguridad en el cliente.

Debido a esto, es necesario que las empresas tomen medidas de control de la calidad de los servicios que ofrecen:

- a) Invertir en una buena selección y en la capacitación del personal para que estos brinden un buen servicio.
- b) Monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de sugerencias y quejas, encuestas al consumidor, y compras por comparación, con el fin de detectar y corregir el mal servicio.

El tipo de oferta que ofrece la compañía ESTESA es de un servicio puro, lo cual quiere decir que lo que únicamente ofrece es un servicio. Que no va ligado a ningún bien tangible.

Dada la naturaleza del problema de la compañía ESTESA, que es de carácter organizativo y administrativo se da el mal funcionamiento de las partes que integran el servicio de apoyo. Por este motivo es que se propone la Administración de la calidad como un sistema de mejoramiento continuo a mediano plazo, este sistema se basa en:

- a) Fortalecer los sistemas y procesos. Al ver a una organización como una colección de sistemas y procesos interdependientes, los administradores pueden entender cómo ocurren los problemas y pueden fortalecer toda la organización.

En la actualidad ESTESA presenta sistemas independientes con poca comunicación y coordinación entre sí, lo cual dificulta los procesos de trámite y tiempo de respuesta al cliente haciéndolo poco eficiente.

- b) Motivar la participación del personal y el trabajo de equipo. Todo empleado puede ayudar a garantizar la buena calidad si los administradores habilitan al personal para resolver problemas y recomendar mejoras.

Los empleados en ESTESA se encuentran desmotivados debido a que carecen de orientación por parte de sus superiores. El trabajo en equipo no es aplicado debido a que no es fomentado por los supervisores ni por la alta gerencia. Estos empleados en la actualidad no tienen orientaciones ni guías que indiquen el procedimiento de dar soluciones a ciertos problemas, por lo cual se encuentra incapacitado de dar



soluciones a problemas no comunes que se presenten; debido a que carecen al poder de tomar decisiones en tales casos.

- c) Basar las decisiones en información fidedigna. Al compilar y analizar datos exactos, oportunos y objetivos, los administradores pueden diagnosticar y resolver los problemas de la organización y medir el progreso.

ESTESA no basa sus decisiones en información fidedigna para la toma de decisiones relacionadas con mejoras al servicio brindado. Mas bien se basa en la intuición y la experiencia de la alta gerencia lo cual hace que las decisiones no estén concretadas con la opinión del consumidor que es la que en realidad importa al momento de realizar cambios.

- d) Mejorar la coordinación y la comunicación. El personal en los diversos niveles de administración, unidades e instalaciones puede trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades.

Es necesario que se tome en cuenta la comunicación y la coordinación de las áreas relacionadas con el servicio al cliente debido a que los contratiempos generados por la mala comunicación son causa de insatisfacción en los usuarios del servicio. Que se transmite en retrasos en las soluciones de problemas y confusiones de las quejas reportadas.

- e) Demostrar compromiso por parte del liderazgo. Cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.

Para cada uno de estos incisos anteriormente propuestos por la Administración de la calidad se desglosara el proceso(ver plan de mejora) que se debe de llevar a cabo para su realización efectiva.

El nivel de calidad de servicio al cliente según encuesta realizada sobre la satisfacción del servicio, encontramos que casi un 30% de los encuestados catalogan el servicio como malo y regular. Un 40% se encuentran insatisfechos con el servicio que reciben por parte de ESTESA. Este hecho involucra al personal de apoyo de la compañía debido a que ellos son los responsables de mantener la calidad en la atención brindada a los clientes.

Para lograr la calidad en todo su esplendor se debe de considerar monitoreos continuos de la calidad de la empresa, tanto internamente que consiste en el cumplimiento de las especificaciones, y la calidad externa se basa en la perspectiva que tiene el cliente por parte de la institución.

En el proceso de revisión de la compañía se deberá realizar un estudio organizacional de la compañía, de esa forma se conocerá el nivel de compromiso que tienen los empleados hacia con la empresa. Según el estudio realizado existe una mala atención de las operadoras, frecuencia y tiempo de reparación de averías en el servicio. Existiendo un 40% de los clientes que consideran que sus problemas con el servicio se les resuelve de manera deficiente o muy deficiente. Esto representa una falta de compromiso por parte de los empleados debido a que se transmite a la calidad del servicio brindado a los clientes por parte de ellos .

La expectativa del cliente se encuentra con un 61.4% de los clientes están satisfechos o conformes con el servicio que a la fecha del estudio le brinda la compañía. Contra un 38.6% que no están satisfechos con el servicio brindado.

En percepción general de ESTESA existe un 3.8% que tienen una noción de la calidad del servicio como Excelente, un 27.5% que la concibe como Muy Buena, un 41.3% como Buena, un 24.1% como Regular y un 3.4 como mala. Observamos que casi un 30% la sigue catalogando con carácter negativo el servicio brindado.

Entre los diversos factores que influyen en la calidad del servicio encontramos los tangibles y los intangibles. Entre los factores tangibles encontramos que ESTESA cuenta con: parqueo vehicular, edificio de operaciones centrales, flota de vehículos para el mantenimiento y cobro, líneas telefónicas para servicio al cliente, equipo de oficina y mobiliario, etc.

Entre los factores intangibles están la confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía. La confiabilidad en el servicio se determina según la capacidad de desempeñar el servicio deseado de manera confiable, precisa y consistente. Se ve disminuida en igual proporción a la satisfacción por parte de los clientes lo que representa un 60%.

La sensibilidad se determina por la disposición para proporcionar un servicio pronto y ayudar al cliente. Según el estudio realizado el tiempo de respuesta no es el óptimo, debido a que un gran porcentaje de los encuestados deben de llamar reiteradamente para que se les solucione su problema y el tiempo de respuesta es tardío.

La seguridad al igual que la confiabilidad se ve afectada por la satisfacción de los clientes y la capacidad de respuesta de ESTESA. La empatía observada resulta en una percepción mayor del nivel de calidad de los clientes que habitan en colonia y residenciales que la de los que habitan barrios. Posiblemente debido a una mejor atención o capacidad de respuesta pronta a los que habitan en colonia o residenciales.

Es de suma importancia que ESTESA, no descuide la retención de sus clientes para enfatizar en ganar nuevos clientes. La manera mas efectiva de mantener un cliente con el servicio que brinda la compañía es aumentando la calidad del servicio desde la perspectiva de cada uno de los clientes. Lo que se convierte en una forma genuina de captación de nuevos clientes, al satisfacer a los actuales.

Lo anterior involucra una correlación entre la retención de los clientes y la rentabilidad de la compañía debido a costos de ventas, mercadotecnia e instalación. A los clientes actuales cuesta cada vez menos darle el servicio. A los clientes satisfechos proporcionan referencias y están dispuesto a pagar un precio superior por esa satisfacción.

Se debe de desarrollar la administración estratégica de la calidad (AEC), que es el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque que sea necesario para cumplir las metas. En esta administración se deberá desarrollar, implantar y dirigir la administración estratégica de la calidad. Para que la empresa desempeñe una mejor atención al cliente, cumpla con la retención de los clientes actuales y atraiga nuevos clientes basados en un compromiso de la calidad del servicio que se le proporcionará.

La compañía deberá de ampliar sus compromiso con el cliente mediante una actitud de frente a la calidad, no solo de brindar un servicio sino la forma de hacerlo debido a como define L. Bean en relación al posicionamiento del mercado y definiciones de cliente: *El posicionamiento ofrece la oportunidad de diferenciar cualquier servicio, cada compañía tiene una posición o imagen en la mente del consumidor, este efecto tiene influencia en las decisiones de compra. El propósito del posicionamiento, es crear una diferenciación en la mente del cliente que distinga los servicios de la compañía sobre los de la competencia.* Pero en este caso, por poseer ESTESA un carácter monopolístico, debido a que no tiene competencia directa, esta debe de

posicionarse ante un agente inclusive mayor que es la percepción del servicio que tiene el cliente.

La capacidad de cobertura que tiene la empresa ESTESA es de 150,000 mil hogares actualmente, la cual se puede expandir hasta 200,000 mil. La capacidad de mantenimiento técnico esta cubierta ya que poseen 80 técnicos en equipos de 2 lo cual consta de 40 cuadrillas que cubren diariamente 300 traslados, rectificaciones, instalaciones de nuevos abonados, mantenimiento y casos de intercepción. La capacidad tope de las 40 cuadrillas es de 500 casos diarios.

Para incorporar algunos canales la empresa tiene que incurrir en costos adicionales los cuales varían dependiendo del canal que se quiere adquirir esto con lleva a que los abonados paguen mas por su servicio. La empresa analiza cuales son los canales que mas tienen audiencia y tratan de adquirir estos canales para que satisfagan al cliente. El crecimiento actual de Managua es de 5 cuadras mensuales.

Como podemos notar en las encuesta se demuestra que el crecimiento de la compañía en el año 2002 fue del 13%, lo cual es un indicador que aunque el servicio es pobre, la personas compran su servicio. Los sectores predominantes que poseen el servicio que brinda la compañía son las colonias y las residenciales de la capital con un 82.5%.

Un 64% de los abonados han presentados problemas con la compañía, sin embargo un 61% esta satisfecho con el servicio que se le brinda, lo cual no es nada bueno ya que un 39% del total equivale a aproximadamente 58500 hogares.

El problema indiscutible de mayor frecuencia es el de la mala señal en la recepción de los canales, de los cuales un 54% del total de los abonados manifestó que ha tenido el problema de dos a mas veces por mes.

La mayor parte de los abonados encuestados manifestaron que las operadoras no presentan interés por solucionar el problema que se les presenta, esto es manifestado en un 58% de los encuestados, añadiendo que las operadoras no se presentan de forma adecuada ante el cliente lo cual dificulta el control del servicio por parte del cliente.

Otra evidencia de que el servicio es deficiente es la cantidad de abonados que manifestaron que tuvieron que llamar mas de dos veces para ser atendidos adecuadamente, esto constituía un 50% de los encuestados.

La solución a los problemas por parte de los técnicos se da muy lenta ya que estos tardan hasta tres días en solucionarlos.

Los usuarios de ESTESA establecen para el mejoramiento del servicio la incorporación de mas canales, reparaciones mas rápidas, y seguimiento del servicio.

## **VIII. Propuesta**

Antes que nada es importante que la compañía acepte que presenta problemas en el área de servicio al cliente y luego fije puntos de referencia para lograr mejorar la calidad del desempeño.

De acuerdo a los resultados proporcionados en las encuestas que realizamos a los clientes de ESTESA y las observaciones que se realizaron en la compañía es necesario que ESTESA tome en cuenta la aplicación de una estrategia de mejoramiento de la calidad de los servicios que brinda la compañía a sus usuarios en la actualidad.

El nivel de insatisfacción en el servicio se da por la falta de comunicación de información entre los supervisores y la gerencia, además la falta de motivación y conocimiento de las operadoras para tratar situaciones especiales que se presentan con los clientes, es por estas razones y la falta de capacitación que el personal presentan los problemas en el servicio que brinda la compañía.

Conforme lo encontrado proponemos que se tome en cuenta el siguiente plan de acción que consta con la implementación de la Administración de la Calidad, el que esta estructurado de la manera siguiente:

- I. **Fortalecer los sistemas y procesos.** Al ver a una organización como una colección de sistemas y procesos interdependientes, los administradores pueden entender cómo ocurren los problemas y pueden fortalecer toda la organización.

Los requisitos para brindar el servicio de cable deben estar claramente definidos en términos de las características observables y sujetas a evaluación por parte del cliente. Los procesos de la prestación del servicio también deben definirse en relación con características no siempre apreciadas por el cliente, pero que afectan su comportamiento. Por ello es imprescindible que ambas sean evaluadas por ESTESA mediante normas de aceptabilidad definidas.

La satisfacción del cliente debe asegurarse mediante una interacción armoniosa entre éste y la organización, para lo cual es indispensable que en la prestación del servicio quede definida con precisión la responsabilidad de la dirección que consistiría en demostrar un compromiso total por parte del gerente.

El gerente de área debe comunicar la visión que tienen de forma clara de lo que será el sistema de calidad y como se implementará el servicio, que esperarán los empleados una vez implementado, como se utilizará para mantener clientes y mantenerlos satisfechos. Además de las responsabilidades de el personal y los recursos que se asignen, así como la estructura del sistema de calidad.

Con el fin de fortalecer los procesos y sistemas de la compañía, lo que forma parte de nuestro marco de actuación estratégico que proponemos, se debe permitir:

- Una definición clara de las necesidades del cliente con medidas apropiadas de calidad.

Se necesita una definición clara de las necesidades que día a día evolucionan en los clientes y una modificación a estas medidas al mismo ritmo que cambian los gustos y preferencias. Esto se lograra mediante los evaluaciones constantes que se realizaran al servicio al cliente que brinda la compañía, encuestas de opinión a los clientes, y buzones de quejas y sugerencias. Otro insumo de importancia va a ser la



retroalimentación efectuada por los mismos trabajadores de la compañía que tratan al cliente. Una vez acumulada toda esta información el responsable de área debe de garantizar que se realicen las medidas pertinentes para que a cada una de ellas se les de solución.

- Acciones y controles preventivos para evitar la insatisfacción del cliente, posteriormente que se trabajen en los encontrados actualmente.
- Optimización de los costos y acciones a emprender relativos a la calidad.

Esto mediante la realización de un plan de trabajo bien estructurado, principalmente para el equipo técnico, con los insumos necesarios de equipos de comunicación. En este aspecto ESTESA solo necesita una mejor coordinación al momento de emitir las ordenes de trabajo. El sistema de comunicación que posee es aceptable. Pero existe desorganización al momento de emitir una orden de trabajo, para lo cual el plan de capacitación propuesto debe de incluir un segmento relacionado a la importancia de la información que maneja cada trabajador, lo que puede venir a reducir costos de operación y mejorar el servicio brindado por medio de respuesta mas pronta.

- Creación de un compromiso de calidad por parte de todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Buscar la satisfacción del cliente de acuerdo con normas profesionales y éticas.

El profesionalismos y el sentido ético de cada persona es algo que toda compañía debe de buscar en sus trabajadores, de esta manera al estar sus empleados actuando de esa forma, la empresa obtendrá un prestigio de ser profesional y ética.

- Revisión continua de los requisitos y logros de servicio identificando oportunidades para su mejora continua.

Como toda compañía ESTESA debe de crear un sistema de mejora continua, con fuentes de información confiable ya sean estas externas o por retroalimentación de los mismos empleados de la compañía. Lo que vendría a fortalecer todos y cada uno de las labores que se realicen y a realizarlo de cara al cliente.

**II. Capacitar y Motivar el personal.** Todo empleado puede ayudar a garantizar la buena calidad si los administradores habilitan al personal para resolver problemas y recomendar mejorías.

Es necesario que los trabajadores sean capacitados enfocados en el servicio al cliente. El objetivo básico es capacitar a todos los empleados para tratar a los clientes de la compañía de una forma cortés, además de involucrar la participación del empleado en la toma de decisiones para fomentar la efectividad al dar respuestas mas rápidas a los problemas.

El programa de capacitación que se propone es un programa de orientación y servicio al cliente que durará según el tipo de método que se escoja. Primero, los empleados son familiarizados con la historia de ESTESA, su crecimiento y expansión, las expectativas de la compañía con el servicio al cliente y la ética de trabajo de la empresa. Después el programa se desplaza con la capacitación del servicio al cliente. Esto incluye secciones sobre la importancia del servicio excepcional al cliente, como definirlo, ejemplos ilustrados del buen servicio al cliente y de sus aptitudes necesarias de los empleados específicos para ofrecer un buen servicio.

La empresa tendría que cubrir los costos de capacitación y salario de los empleados. La capacitación se llevará a cabo según la calendarización que se realiza en los fines de semana, de acuerdo a la disponibilidad del capacitador y de los empleados. La empresa cubrirá los gastos de salario para que los empleados vayan motivados.

Debido a la naturaleza del trabajo que desempeñan las operadoras se podrá utilizar cualquiera de estos dos métodos de capacitación:

1. Capacitación por conferencia. Con este método es rápido y sencillo proporcionar los conocimientos a grupos medianos y grandes. Para tener una mejor comprensión por parte del personal que está siendo capacitado se distribuyen manuales que contengan los temas que se estén tratando, de esta manera el empleado tendrá una guía de referencia acerca de los temas. El tiempo de ejecución de este tipo de capacitación es de dos días consecutivos, esta capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, repitiendo el proceso de capacitación a los seis meses.
2. Otro método de capacitación efectivo que se puede utilizar para el tipo de labor que desempeñan las operadoras y el personal supervisor es el de **aprendizaje programado**. Este dispositivo puede ser un libro o un documento dependiendo del alcance de la capacitación, el cual siempre consiste en:
  - Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
  - Permitir que la persona responda a la pregunta que se le hizo.
  - Proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

Ya vimos los métodos de capacitación anteriormente descritos, ahora veremos los medios de capacitación. Estos medios constaran de material audiovisual tales como retroproyectores, filminas, videos, grabaciones e incluso ejercicios interactivos donde el empleado se le presenten distintas situaciones y soluciones a la misma vez, logrando que poco a poco se eduque en la materia y lograr que este realice las preguntas necesarias en cuanto al tema se refiere. Por ejemplo de quien depende dar las pautas a lo que hay que hacer acerca de ciertos problemas que se presentan o también a quien se debe recurrir en caso de buscar ayuda.

Seguido posteriormente de un proceso interactivo en donde los empleados discutan los siguientes temas de acuerdo a lo que ellos saben, estos temas a tocar son los siguientes:

- ¿Cual es el objetivo del puesto de trabajo que desempeño?
- ¿Cuáles son mis funciones dentro de este puesto?
- Actividades sistemáticas que desempeña y con que frecuencia.
- ¿Cuáles son los recursos necesarios que necesito dentro de mi puesto de trabajo para poder desempeñarme de forma adecuada?

Toda estas preguntas se hacen a cada uno de los empleados y los supervisores para ser analizadas en grupo y poder sacar conclusiones de quien nos puede ayudar con problemas que tengan al momento de realizar la labor, esto permite que el personal se familiarice y expresen las inquietudes que estos poseen durante su labor. Para lograr exitosamente que el ejercicio tenga resultados positivos es necesario que los empleados sientan que el personal administrativo esta presente por lo que es necesario que el gerente del área se encuentre presente durante las cesiones.

El personal se debe mantener motivado para que este desempeñe un trabajo de mayor calidad, haciendo que laboren de forma mas fluida y menos tencionados,

sabiendo que su desempeño será recompensado de cierto modo si los resultados de su labor son positivos.

Por eso se debe recompensar los logros de calidad del servicio que brinde el personal de la compañía mediante un reconocimiento o compensación que se otorgue y esforzar los hechos de servicio de calidad superior. Incluyendo incentivos de carácter psicológicos y algunas veces financieros. Al momento de realizar una compensación debe de ser de carácter colectivo o de grupo ya que es demasiado difícil llevar el control de cada una de las operadoras.

Estas recompensas serán determinadas mediante los resultados del mes anterior.

**III. Basar las decisiones en información fidedigna.** Al compilar y analizar datos exactos, oportunos y objetivos, los administradores pueden diagnosticar y resolver los problemas de la organización y medir el progreso.

Es necesario que la compañía al momento de tomar decisiones importantes base su información en datos que sean confiables y se puedan cuantificar para tener una fuente que sea mucho mas exacta que la intuición de los gerentes.

Estos datos serán recopilados por medio de encuestas periódicas cada seis meses, realizadas a los clientes de la compañía para que esta misma pueda desarrollar estándares de desempeño en calidad de servicio, lo cual consiste en establecer sistemas de medición como las encuestas que plasmen estas percepciones que tienen los clientes de la compañía acerca del servicio que se les brinda y deseos que estos tengan al respecto en cuanto a preferencia o soluciones de problemas e incluso incorporación de canales u otras sugerencias.

Estas encuestas serán realizadas con clientes actuales de distintos sectores que posean el servicio. El personal que se requiere será de aproximadamente cuatro encuestadores con la asistencia de un supervisor, el cual estará encargado de recopilar toda las encuestas, procesar los datos y presentar los resultados al gerente del área para que este tome junto con las sugerencias del supervisor las medidas precisas de corrección de los problemas que sean descubiertos.

El tiempo de ejecución total de las encuestas desde su repartición hasta el informe final al gerente será de tres semanas, presentado por el supervisor.

La implementación constante de las encuestas permitirá a la empresa mantener un control más riguroso y exacto en las áreas y problemas que se este fallando al momento de brindar el servicio de alta calidad que se requiere para mantener a los clientes contentos y satisfechos con la compañía. También la información que les brindan las encuestas les permitirá comparar el desempeño del área de servicio al cliente durante distintos periodos permitiendo recompensar el esfuerzo del personal si el desempeño mejora y tomando medidas de corrección si este disminuye su rendimiento.

Los encuestadores serán contratados por el lapso de los días que sea necesario para terminar las encuestas y se les pagará según lo que se cotice en el mercado de las encuestas, mientras que el supervisor será contratado por tiempo completo ya que asistirá al gerente en la toma de decisiones y medidas correctivas, de igual forma analizará otros datos que requieran de estudios estadísticos.

El equipo de mobiliario y oficina que se requiere para la recopilación de la información, la digitación y el análisis se encuentra disponible en las instalaciones de la compañía ESTESA.

### **Servicio de Postventa**

Otra herramienta para mantener un control y darle seguimiento al estándar de calidad del servicio que brindan tanto las operadoras como los técnicos es por medio de encuestas que se realicen vía telefónica. Este procedimiento será realizado todos los días como una herramienta de control de calidad en donde se tomará aproximadamente quince personas diarias, el cual estará dirigido por el supervisor de encuestas que estará a cargo de formular las preguntas, supervisar directamente la ejecución de la encuesta vía telefónica y analizar los datos que ésta proporcione. Logrando de esta manera recoger información que se pueda compilar y analizar para luego poder tomar decisiones más precisas acerca de la eficiencia que tienen las medidas correctivas que se implementaron al sistema de calidad y por lo tanto darle seguimiento logrando una mejora continua en la calidad del servicio.

Las encuestas vías telefónicas serán por un lapso de tiempo indefinidos. Posteriormente, se realizarán tres meses después de la encuestas de campo, como medida de evaluación de los resultados.

**IV. Mejorar la coordinación y la comunicación.** El personal en los diversos niveles de administración, unidades e instalaciones pueden trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades.

La comunicación entre la gerencia, el supervisor y los demás empleados que se relacionen directamente con los clientes debe ser abierta y de libre flujo ya que se consideran indispensable para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones de medidas correctivas. Lo anterior permite que la gerencia confíe en sus empleados para realizar el trabajo.

Además, la cadena de autoridad debe ser casi plana de tal manera que las personas, incluyendo al gerente y supervisor, puedan encontrar rápidamente la información y las fuentes que necesita para la toma de decisiones.

Las fuentes proveedoras de información serán los clientes, los cuales transmiten la información por medio de los empleados o los buzones de sugerencias y quejas, para luego ser analizados en conjunto con la gerencia y los empleados involucrados de el área.

Para lo anterior proponemos tres círculos de información:

- La empresa debe crear una asamblea de consejo, una vez por mes, donde se involucren todas las operadoras del servicio al cliente, supervisores, y el gerente del área. El tiempo de duración de cada asamblea será aproximadamente de dos horas según los temas que se discutan, con estas asambleas se lograra detectar a tiempo los síntomas que aquejan al área de servicio al cliente y poder proponer medidas que corrijan estos males y de esta forma ahorrar dinero y tiempo.
- Crear juntas de información de aproximadamente cinco a diez minutos diarios al finalizar el día de labor en el sitio de trabajo, donde los miembros del equipo reciben la información mas reciente e instarlos a seguir los estándares de calidad de la empresa. Esta medida ayudará a que el personal con el tiempo se encuentre mas capacitado para dar soluciones a los problemas que se le presenten
- Crear mesas redondas trimestrales entre la gerencia del servicio al cliente y la de servicio técnico junto con los supervisores de cada área para medir el desempeño de cada una de las áreas. Mediante este sistema se lograra determinar el efecto que han tenido las medidas correctivas que se han



venido presentando en las asambleas de consejo y de igual forma lidiar con los problemas mas persistentes que tengan las áreas.

Lo anterior permitirá la realización de una mejor coordinación en las actividades a realizar por la compañía. Debido a que se podrá programar medidas correctivas en base a las propuestas o sugerencias de los círculos de información que se desarrollan con los empleados de la empresa.

**V. Demostrar compromiso por parte del liderazgo.** Cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.

Es necesario que el gerente que esta a cargo del área de servicio al cliente tome interés en las reuniones que se realicen con los empleados, de tal forma que se involucre en las pláticas y discusiones con el personal de servicio al cliente, ya que esto demuestra interés y compromiso de la alta gerencia por tener unos niveles altos de calidad y motiva a la misma vez a los empleados por que logran apreciar la participación de los niveles superiores.

De igual forma el gerente debe involucrarse y demostrar su compromiso al transmitir la visión y misión de la compañía a los empleados para que estos se encuentren orientados del objetivo que se espera dentro de la compañía el cual gira en torno a la excelente calidad que se debe brindar a las personas tanto clientes como los que no lo son. La misión y la visión de la compañía debe de estar pendiente en la mente de los trabajadores, para que se encuentren orientados hacia donde se quiere llegar.

Al estar en estas reuniones y participar en las discusiones, el gerente demuestra el anhelo y la preocupación que existe en toda la estructura de la organización.



Además, se da cuenta de los problemas de mayor frecuencia con lo que tienen que lidiar los empleados y así él podrá dar posibles soluciones, lo cual motiva al personal haciéndolo ver que la responsabilidad de una buena calidad no solamente recae en ellos haciéndolo que se sientan respaldados por el apoyo del gerente.

El gerente debe involucrarse en algunas ocasiones en las actividades que realizan los empleados para demostrar su compromiso e interés en alcanzar un alto nivel de calidad.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable de ejecución</b>	<b>Participantes</b>	<b>Periodo de implementación</b>
Fortalecer los sistemas y procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de necesidades</li> <li>- Acciones y controles preventivas</li> <li>- Optimizar costos</li> <li>- Crear compromiso de calidad</li> <li>- Buscar la satisfacción del cliente</li> <li>- Revisión continua</li> </ul>	Gerente de Servicio al Cliente	Supervisores Operadoras del servicio Técnicos de instalación y reparación	Constantemente
Capacitar y Motivar al personal	Capacitar al personal	Gerente de Recursos Humanos	Todos los empleados involucrados directamente con el servicio que se le brinda al cliente	Cada seis meses

<b>Objetivos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable de ejecución</b>	<b>Participantes</b>	<b>Periodo de implementación</b>
Basar las decisiones en información fidedigna	Recopilar información objetiva por medio de encuestas y vía telefónica.	Especialista en estadística (Supervisor de encuesta)	Encuestadores y Gerente de Servicio al cliente	Encuestas: cada seis meses Vía telefónica: semanales.
Mejorar la comunicación y la coordinación.	Circulo de Información	Gerente de Servicio al cliente	Gerentes y todos los empleados involucrados directamente con el servicio que se le brinda al cliente	Periódicamente según el circulo de información que elijan.

## **VIII. Conclusiones.**

1. La compañía ESTESA presenta un nivel alto de insatisfacción en relación con el servicio que brinda. Esto debido a la falta de comunicación de información, motivación y capacitación al personal para atender efectivamente al cliente en todas situaciones posibles que se presenten.
2. Los principales problemas encontrados son la deficiente atención de las operadoras, la falta de interés por solucionar los problemas en tiempo y forma, y una carencia de coordinación, comunicación, y supervisión efectiva.
3. Los usuarios de ESTESA tienen una percepción acerca de la calidad que brinda la compañía de forma satisfactoria un 72.6%, y un 27.4% de los clientes tienen una percepción insatisfactoria del servicio.
4. Según los resultados de la encuesta se demuestra que la compañía tiene un crecimiento de usuarios aproximado del 13% anual. Lo cual se considera como un crecimiento favorable para la compañía.
5. Los usuarios de ESTESA establecen para el mejoramiento del servicio la incorporación de mas canales, para esto la empresa debe de realizar un estudio de preferencia del consumidor para la toma de decisión de que canales incorporar. Reparaciones mas rápidas, la empresa debe de optimizar el tiempo de respuesta. Seguimiento del servicio, implementar un sistema de postventa para revisar la calidad del servicio prestado.

### **VIII. Recomendaciones.**

1. ESTESA debe de brindar a sus empleados todas las herramientas y conocimientos para poder realizar la atención a los clientes según estándares de calidad aceptados. Logrando una mayor efectividad del servicio que se brinda. Para ello necesita de un sistema de capacitación al personal de forma constante de tal manera que se instruyan a los empleados ante los nuevos retos que se presenten.
2. Se debe de implementar un plan de mejoramiento basado en la administración de la calidad, según la propuesta presentada. Lo que vendría a renovar el servicio final brindado a los clientes de la compañía he incrementaría la satisfacción de los clientes.
3. Se debe de crear un plan continuo de monitoreo de la satisfacción de los clientes, que proporcione la información necesaria para la toma de medidas correctivas e indicar la forma de cómo se puede mejorar el servicio que brinda actualmente.
4. La gerencia debe de involucrar a los trabajadores en el compromiso del buen servicio, de igual forma que sepan que son parte de la compañía y no una parte externa. Deben recompensar por medio de remuneraciones y estímulos ya sean económicos o psicológicos el involucramiento de los empleados con los propósitos de la compañía.
5. Se sugiere a la compañía ESTESA, que se contrate de forma permanente a un supervisor que domine los programas de estadística y que tenga experiencia de tres años trabajando en programas similares. Este supervisor estará

encargado del área de investigación de mercado de la empresa. Al cual le corresponde crear las encuestas basadas en las necesidades de las interrogantes que se presenten, dirigir la elaboración y el procesamiento de los datos, para poder estudiar los resultados y presentárselos al gerente del área de servicio al cliente, de igual forma poder dar recomendaciones a las tendencias que demuestren los resultados del estudio realizado.

## VIII. Bibliografía.

- JURAN, J.M.; Gryna, F.M. *Análisis y planeación de la calidad*, Editorial Usta, tercera edición.
- KOTHLER, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia*, Prentice- hall Hispanoamericana, Tercera Edición, 1989.
- MORALES TORRES, José. *Folleto de Estrategias*, 1999.
- STATON, William. *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, Décima Edición, 1996.
- VARGAS, Katia; VADO, Eveling. *Estrategias de mercado para mantener la posición de liderazgo*, Universidad Centroamericana, 2000.
- Mintzberg, Quinn y Voyer, *El proceso estratégico conceptos, contexto y casos*, Edición breve, Prentice hall, 1997.
- Jack R. Meredith, *Administración de operaciones*, Segunda Edición, Limusa Wiley.
- Gary Dessler, *Administración de Personal*, Sexta Edición, Prentice may, 1994.



# AneXos

## **Encuesta De Sondeo**

Estimados Clientes de ESTESA:

Nosotros somos estudiantes de la Universidad Americana (UAM) y estamos haciendo un sondeo sobre la calidad del servicio que usted recibe por parte de ESTESA. Le solicitamos su colaboración, por favor marque con una X su respuesta.

1. ¿Esta usted satisfecho o conforme con el servicio que le brinda la compañía en la actualidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué grado de calidad siente usted que le brinda la compañía en la actualidad?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

3. ¿Con cual de las siguientes variables ESTESA ofrecería un servicio más completo en la área de servicio al cliente? (seleccione la más importante a su criterio)

Seguimiento de servicio \_\_\_\_\_

Reparaciones mas rápidas \_\_\_\_\_

Atención mas amable \_\_\_\_\_

Guías de programación \_\_\_\_\_

Incorporar mas canales \_\_\_\_\_

Mantenimiento preventivo \_\_\_\_\_

4. ¿Le interesaría ser tomado en cuenta sobre la oferta de servicios que ofrece ESTESA? Si su respuesta es si, mediante que método.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Focus group \_\_\_\_\_

Encuestas \_\_\_\_\_

Buzón de sugerencias \_\_\_\_\_

## Informe de Sondeo.

Según las encuestas realizadas a un total de 10 personas que actualmente son usuarios del servicio que brinda la compañía ESTESA, ubicadas en distintos sectores de la ciudad de Managua se logro recopilar la siguiente información.

- 1) Del 100% de los encuestados respondieron a la pregunta **#1** de la siguiente manera.
  - El 70% estaba insatisfecho con el servicio que les brinda ESTESA.
  - El 30% de los encuestados si estaba satisfecho con el servicio brindado por la compañía.
- 2) Del 100% de los encuestados respondieron a la pregunta **#2** de la siguiente manera.
  - El 10% opina que la calidad del servicio es **Muy bueno**.
  - El 40% considero que la calidad es **Buena**.
  - Otro 30% considero la calidad del servicio como **Regular**.
  - Y por último un 20% opino que la calidad que se brinda es de **mala calidad**.
- 3) Del 100% de los encuestados respondieron a la pregunta **#3** de la siguiente manera.
  - Un 20% opino que con la incorporación de un seguimiento del servicio sería beneficioso para mejorar la calidad del servicio de ESTESA.
  - Un 10% opino que el servicio se mejoraría con un mantenimiento preventivo.
  - Un 20% consideró la incorporación de mas canales como una mejora en el servicio.
  - El 30% opinaron que las reparaciones fueran mas rápidas en términos de días
  - Y un 20% de los encuestados respondió que el servicio mejoraría si se tuvieran Guías de programación.
- 4) Del 100% de los encuestados respondieron a la pregunta **#4** de la siguiente manera.
  - El 70% de los encuestados opino que no les interesa ser tomados en cuenta en las decisiones de la compañía.
  - Solamente un 30% considero importante ser considerados al momento de que la compañía tome decisiones al respecto de los distintos servicios que ofrecen.
  - A esto le agregamos que el 66.66% de los que respondieron que si estuvieron de acuerdo a que fuera por el método de encuestas.
  - El 33.33% opino que debería de ser a través de un focus group.

De esta forma logramos determinar que el nivel de aceptación en lo que se refiere a la calidad del servicio que ofrece en la actualidad la compañía de televisión por cable ESTESA es de un 30%, mientras que el nivel de rechazo o no aceptación asciende hasta un total del 70% de las personas encuestadas en este sondeo, que se realizo en el sector de Managua en la fecha que corresponde al día siguiente, Viernes 15 de Noviembre del año 2002.

## ENCUESTA

### Estimados clientes de ESTESA:

Nosotros somos estudiantes de la Universidad Americana (UAM) y estamos haciendo una encuesta sobre la calidad del servicio que usted recibe por parte de la compañía de cable ESTESA. Le solicitamos su colaboración, por favor marque con una **X** su respuesta.

1) ¿Hace cuanto es cliente de ESTESA?

1 - 5 meses \_\_\_\_\_ 6 - 12 meses \_\_\_\_\_ mas de un año \_\_\_\_\_

2) ¿Su residencia esta ubicada en:

Barrio \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Residencial \_\_\_\_\_

3) ¿Esta usted satisfecho o conforme con el servicio que le brinda la compañía en la actualidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4) ¿Qué grado de calidad siente usted que le brinda la compañía en la actualidad?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

5) ¿Ha tenido usted algún tipo de problema relacionado con el servicio que brinda la compañía de cable ESTESA?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es NO , favor pasar a la pregunta 16.**

6) ¿Cuantas veces al mes se le presentan problemas con el servicio que le brinda la compañía?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ más de 2 \_\_\_\_\_

7) ¿Cuál es el problema de mayor frecuencia que usted ha enfrentado?

Mala señal \_\_\_\_\_ Sin señal \_\_\_\_\_ Cable caído \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8) ¿Siente usted que las operadoras están interesadas en colaborar y ayudarle a resolver el problema que usted le plantea?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



9) ¿Al momento de recibir la llamada las operadoras se presentan de forma adecuada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10) ¿Cómo evaluaría la actitud de las operadoras ante el usuario con lo que respecta a la atención?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

11) ¿Cuántas veces ha tenido que llamar a la empresa para que le resuelvan su problema?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ más de 2 veces \_\_\_\_\_

12) Considera usted que el problema que el usuario le presenta a la empresa es resuelto de manera:

Muy efectiva \_\_\_\_\_ efectiva \_\_\_\_\_ deficiente \_\_\_\_\_ muy deficiente \_\_\_\_\_

13) ¿Cuánto tiempo tardan en llegar los técnicos para solucionar el problema?

1 día \_\_\_\_\_ 2 días \_\_\_\_\_ 3 días \_\_\_\_\_ mas de 3 días \_\_\_\_\_

14) ¿Recibe usted alguna llamada de parte de la empresa después de haber recibido su servicio, para confirmar la calidad de atención?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15) ¿Da la empresa algún tipo de seguimiento al servicio que brinda?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16) ¿Qué recomendaciones haría usted a la compañía para que mejorara la calidad de su servicio actual? (máximo tres opciones)

Seguimiento de servicio \_\_\_\_\_

Reparaciones mas rápidas \_\_\_\_\_

Atención mas amable \_\_\_\_\_

Guías de programación \_\_\_\_\_

Incorporar mas canales \_\_\_\_\_

Mantenimiento preventivo \_\_\_\_\_

**Le agradecemos su colaboración y tiempo.**

## Resultados

1) ¿Hace cuanto es cliente de ESTESA?

1 – 5 meses	5.3%
6 – 12 meses	7.8%
mas de un año	86.9%

2) ¿Su residencia esta ubicada en:

Barrio	17.5%
Colonia	35.0%
Residencial	47.5%

3) ¿Esta usted satisfecho o conforme con el servicio que le brinda la compañía en la actualidad?

Si	38.6%
No	61.4%

4) ¿Qué grado de calidad siente usted que le brinda la compañía en la actualidad?

Excelente	3.8%	Regular	24.1%
Muy buena	27.5%	Mala	3.4%
Buena	41.3%		

5) ¿Ha tenido usted algún tipo de problema relacionado con el servicio que brinda la compañía de cable ESTESA?

Si	35.9%
No	64.1%

**Si la anterior respuesta era No, pasaban hasta la pregunta numero 16.**

6) ¿Cuantas veces al mes se le presentan problemas con el servicio que le brinda la compañía?

1	46.0%
2	21.8%
más de 2	32.2%

7) ¿Cuál es el problema de mayor frecuencia que usted ha enfrentado?

Mala señal	57.9%	Cable caído	08.4%
Sin señal	19.6%	Otros	14.0%

8) ¿Siente usted que las operadoras están interesadas en colaborar y ayudarle a resolver el problema que usted le plantea?

Si	57.9%
No	42.1%

9) ¿Al momento de recibir la llamada las operadoras se presentan de forma adecuada?

Si	46.9%
No	53.1%

10) ¿Cómo evaluaría la actitud de las operadoras ante el usuario con lo que respecta a la atención?

Excelente	04.7%
Muy bueno	14.5%
Bueno	42.1%
Regular	28.0%
Malo	10.7%

11) ¿Cuántas veces ha tenido que llamar a la empresa para que le resuelvan su problema?

1	22.4%
2	27.1%
más de 2 veces	50.5%

12) Considera usted que el problema que el usuario le presenta a la empresa es resuelto de manera:

Muy efectiva	06.6%
Efectiva	52.6%
Deficiente	31.0%
Muy deficiente	09.9%

13) ¿Cuánto tiempo tardan en llegar los técnicos para solucionar el problema?

1 día	19.7%
2 días	36.2%
3 días	19.7%
mas de 3 días	24.4%

14) ¿Recibe usted alguna llamada de parte de la empresa después de haber recibido su servicio, para confirmar la calidad de atención?

Si	11.2%
No	88.8%

15) ¿Da la empresa algún tipo de seguimiento al servicio que brinda?

Si	92.1%
No	07.9%

16) ¿Qué recomendaciones haría usted a la compañía para que mejorara la calidad de su servicio actual? (máximo tres opciones)

Seguimiento de servicio

Si	42.8%
No	57.2%

Reparaciones mas rápidas

Si	52.2%
No	47.8%

Atención mas amable

Si	25.9%
No	74.1%

Guías de programación

Si	37.5%
No	62.5%

Incorporar mas canales

Si	66.6%
No	33.4%

Mantenimiento preventivo

Si	38.8%	No	61.3%
----	-------	----	-------



## **Formato de entrevista**

### **(Gerente de servicio al cliente)**

- 1) ¿Cuántos trabajadores integran el área de servicio al cliente?
- 2) ¿Qué requisitos necesitan cumplir los empleados de servicio al cliente antes de ser contratados por la compañía?
- 3) ¿Son capacitados los empleados que integran esta área y si es así cada cuanto se les capacita?
- 4) ¿Se les da a conocer a los empleados cuales son la visión y misión de la compañía, si es así mediante que métodos se les da a conocer?
- 5) ¿Tienen formatos de evaluación los supervisores de esta área?
- 6) ¿Qué método se utilizan para conocer los problemas que presentan los trabajadores?
- 7) ¿Cómo miden el rendimiento del área de servicio al cliente?
- 8) ¿Se encuentran implementando algún sistema de mejora en la actualidad?

## **Presupuesto de Encuestas**

Presupuesto para la implementación de 400 encuestas de servicio al cliente a la compañía de televisión por cable ESTESA.

1. Sueldo de Especialista en estadística	<b>C\$ 5,000.00</b>
2. Pago de encuestador por día C\$ 160 más C\$ 40 de viático por cuatro días a cuatro Encuestadores.	<b>C\$ 3,200.00</b>
3. Papelería, tinta y otros útiles de oficina	<b>C\$ 420.00</b>
4. Total	<b>C\$ 8,620.00</b>

**Nota: El sueldo del especialista en estadística que esta encargado de la elaboración, supervisión y análisis de los datos será de carácter permanente como empleado de la compañía.**

## **Presupuesto de Capacitación de personal.**

Este presupuesto es para la capacitación de 18 personas, por el lapso de dos días consecutivos. La capacitación se llevara a cabo en las instalaciones de la compañía ya que presta las condiciones necesarias para poder realizar la actividad. Se otorgara solamente el almuerzo ya que la entrada será a las ocho de la mañana y la salida a las seis de la tarde.

- |   |                    |
|---|--------------------|
| 1. Almuerzo Para 21 personas incluyendo a los capacitadores a razón de 26 córdobas por persona, por un lapso de 2 días. | <b>C\$ 1092.00</b> |
| 2. Papelería y material de lectura.   | <b>C\$ 550.00</b>  |
| <b>3. Total</b>   | <b>C\$ 1642.00</b> |